

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamistieteiden laitos

JOHTAJUUSROOLIT SEURAKUNNISSA: TUTKIMUS  
KIRKKOHERRAN JA TALOuspÄÄLLIKÖN VÄLISISTÄ  
ROOLIODOOTUKSISTA JA -KONFLIKTEISTA

Hallintotiede  
Pro gradu -tutkielma  
Joulukuu 2008  
Ohjaaja: Risto Harisalo

Terhi Oikkonen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamistieteiden laitos, hallintotiede

Tekijä: OIKKONEN, TERHI

Tutkielman nimi: Johtajuusroolit seurakunnissa: Tutkimus kirkkoherran ja taluspäällikön välisistä rooliodotuksista ja -konflikteista

Pro gradu -tutkielma: 91 sivua, 11 liitesivua

Aika: Joulukuu 2008

Avainsanat: johtajuusroolit, seurakunta, kirkkoherra, taluspäällikkö

---

Tutkielman nimi: Johtajuusroolit seurakunnissa: Tutkimus kirkkoherran ja taluspäällikön välisistä rooliodotuksista ja -konflikteista

Sana rooli liitetään yleensä näytelmiin, mutta meillä kaikilla on rooleja toimiessamme sosiaalisissa ryhmissä. Meillä on erilaisia rooleja esimerkiksi perheessämme ja työpaikallamme. Seurakunnissa on monimutkainen johtajuusrakenne ja työtehtävien hoitoon liittyvät monet roolit. Myös hengellisyys tuo oman lisänsä johtamiseen. Olen keskittynyt virkamiesjohdosta kirkkoherrojen ja taluspäälliköiden johtajuusroolien tutkimiseen Henry Mintzbergin roolijaon perusteella. Hän jakaa johtajilla esiintyvät roolit kolmeen pääryhmään: ihmisten välisiä suhteita koskevat roolit, informaatoroolit ja päätöksenteon roolit. Rooleihin vaikuttavat ympäristön ja muiden tilannetekijöiden lisäksi rooliodotukset. Rooliodotuksia on sekä roolin omistajalla että muilla. Jos rooliodotukset eivät täyty, esiintyy roolikonflikteja. Roolikonfliktit voivat olla roolin sisäisiä tai roolien välisiä. Toteutin tutkimuksen kyselytutkimuksena, kyselyt lähetettiin sekä Tampereen että Kuopion hiippakuntien seurakuntien kirkkoherroille ja taluspäälliköille. Vastausprosentiksi tuli 68 %. Kirkkoherrat ja taluspäälliköt pitivät kaikki johtajuusrooleja tärkeinä ja vastauksissa ei ollut suuria eroja ryhmien välillä. Ihmisten välisiä suhteita koskevista rooleista erityisesti varsinaisen johtajan -rooli oli tärkeämpi kirkkoherrojen kuin taluspäälliköiden työssä, informaatoroolit olivat suunnilleen yhtä tärkeitä sekä kirkkoherroille että taluspäälliköille. Yhteistyö kirkkoherrojen ja taluspäälliköiden välillä sujui hyvin. Kirkkoherrat kokivat työyhteisön kuitenkin avoimemmaksi kuin taluspäälliköt. Lisäksi kirkkoherrojen mielestä talousasioista, budjetista ja kehityssuunnitelmista keskustellaan taluspäälliköiden kanssa usein. Taluspäälliköt eivät kokeneet keskusteluja niin usein tapahtuviksi kuin kirkkoherrat.

# SISÄLLYS

<b>1 Johdanto</b>	<b>6</b>
<b>2 Tutkimuksen perusvalinnat</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Tutkimuksen päätehtävä</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Tutkimuksen tieteellinen tavoite</b>	<b>11</b>
<b>2.3 Tutkimuksen näkökulma</b>	<b>12</b>
<b>3 Teoreettinen viitekehys</b>	<b>16</b>
<b>3.1 Johtaminen</b>	<b>16</b>
3.1.1 Johtamisen sisältö	18
3.1.2 Johtamisen keinot	19
3.1.3 Johtamisen keinojen soveltaminen	21
<b>3.2 Roolit</b>	<b>23</b>
3.2.1 Mintzbergin rooliteoria	24
3.2.2 Johtajuusroolit pastoraalisen johtajuuden näkökulmasta Pentti Huhtasen mukaan	28
3.2.3 Yuklin rooliteoria	29
3.2.4 Bassin ja Avolion rooliteoria	30
3.2.5 Muita rooliteorioita	31
<b>3.3 Rooliodotus</b>	<b>32</b>
3.3.1 Rooliodotuksen selkeys	33
3.3.2 Rooliodotuksen kohde	33
3.3.3 Yhteisymmärryksen aste	34
3.3.4 Rooliodotusten vaikutus käyttäytymiseen	35
<b>3.4 Roolikonflikti</b>	<b>35</b>
3.4.1 Helkaman, Myllyniemen ja Liebkindin roolikonfliktien jaottelu	36
3.4.2 Katzin ja Kahnin roolikonfliktien jaottelu	37
3.4.3 Kahnin, Wolfen, Quinnin, Snoekin ja Rosenthalin roolikonfliktien jaottelu	38
<b>3.5 Tuotos</b>	<b>39</b>
3.5.1 Tuotosten valikoima	40
3.5.2 Tuotosten laatu	40
3.5.3 Tuotosten määrä	41
<b>4 Tutkimuksen empiirinen osuus</b>	<b>42</b>
<b>4.1 Tutkimuksen kohteen esittely</b>	<b>42</b>
4.1.1 Kirkko	43
4.1.1.1 Seurakuntien hallinto	44
4.1.1.2 Kokonaiskirkon hallinto	46
4.1.2 Kirkkoherra	47
4.1.3 Talouspäällikkö	48
<b>4.2 Aineiston keruu</b>	<b>50</b>
<b>4.3 Aineiston käsittely ja analysointi</b>	<b>52</b>
<b>4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys</b>	<b>53</b>
<b>5 Empiirisen aineiston analyysi</b>	<b>55</b>
<b>5.1 Tutkimusaineiston kuvaus</b>	<b>55</b>
5.1.1 Taustatiedot	55
5.1.1.1 Kirkkoherrat	56
5.1.1.2 Talouspäälliköt	57
5.1.2 Johtajuusroolit	59
5.1.2.1 Ihmisten välisiä suhteita koskevat roolit	59
5.1.2.2 Informaatiroolit	63

5.1.2.3 Päätöksenteon roolit	66
5.1.3 Yhteistyö	70
5.1.3.1 Keskusteleminen eri toimijoiden kanssa	71
5.1.3.2 Työyhteisö	74
5.1.3.3 Odotukset	75
<b>5.2 Keskeiset tulokset</b>	<b>79</b>
<b>5.2 Johtopäätökset</b>	<b>81</b>
<b>6 Lopuksi</b>	<b>85</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>88</b>
<b>LIITE 1 KIRKKOHERROJEN KYSELYLOMAKE</b>	<b>92</b>
<b>LIITE 2 TALOUSPÄÄLLIKÖIDEN KYSELYLOMAKE</b>	<b>97</b>

## **Kuviot**

Kuvio 1 Johtamisprosessin teoreettinen viitekehys	16
Kuvio 2 Ihmisten välisiä suhteita koskevien roolien tärkeys kirkkoherrojen työssä	60
Kuvio 3 Ihmisten välisiä suhteita koskevien roolien toteutuminen kirkkoherrojen työssä	61
Kuvio 4 Ihmisten välisiä suhteita koskevien roolien tärkeys taluspäälliköiden työssä	62
Kuvio 5 Ihmisten välisiä suhteita koskevien roolien toteutuminen taluspäälliköiden työssä	62
Kuvio 6 Informaatiroolien tärkeys kirkkoherroille heidän työssään	64
Kuvio 7 Informaatiroolien toteutuminen kirkkoherrojen työssä	64
Kuvio 8 Informaatiroolien tärkeys taluspäälliköiden työssä	65
Kuvio 9 Informaatiroolien toteutuminen taluspäälliköiden työssä	66
Kuvio 10 Päätöksentekoon liittyvien roolien tärkeys kirkkoherrojen työssä	67
Kuvio 11 Päätöksenteon roolien toteutuminen kirkkoherrojen työssä	68
Kuvio 12 Päätöksenteon roolien tärkeys taluspäälliköille	69
Kuvio 13 Päätöksenteon roolien toteutuminen taluspäälliköiden työssä	70
Kuvio 14 Miten paljon kirkkoherrat ja taluspäälliköt keskustelevat talusasioista keskenään	72
Kuvio 15 Millaiseksi kirkkoherrat ja taluspäälliköt kokivat työyhteisönsä	75

## **Taulukot**

Taulukko 1 Kirkkoherrojen työkokemus kirkkoherran ja papin tehtävistä	56
Taulukko 2 Taluspäälliköiden koulutustausta	58
Taulukko 3 Ammatin vaikutus tulevaisuuden suunnittelijan roolin toteutumiseen	80
Taulukko 4 Ammatin vaikutus työyhteisön avoimuuden kokemiseen	80

# 1 Johdanto

Seurakunnan johdossa yhdistyvät maallinen ja hengellinen puoli tiiviisti ja niitä on vaikea erottaa toisistaan. Johtaminen on määritelty kirkkolaisissa ja sille on ominaista sen kaksijakoisuus; johtaminen jakautuu kirkkoherran ja kirkkovaltuuston kesken. Kirkkovaltuustolla on päätösvalta seurakunnan asioissa, mutta se voi halutessaan siirtää päätösvaltaa joissain asioissa kirkkoneuvostolle, sen jaostoille sekä johtokunnille. Kirkkoherralla on myös tärkeä rooli seurakunnan hallinnossa, kuten myös taluspäälliköllä. Taluspäällikön voidaan sanoa olevan kolmas oleellinen osa seurakuntien hallintoa. Taluspäällikkö vastaa luonnollisesti taloushallinnosta sekä toimii hautausmaatyön ja kiinteistö- ja kirkonpalvelutyön esimiehenä. Tehtäviä hoitaessaan hän toimii kuitenkin kirkkoneuvoston alaisuudessa. Taluspäällikkö on yleisin ammattinimike seurakuntien talousasioista vastaavilla ja käyttäessäni taluspäällikkö-sanaa tarkoitan seurakuntien talousasioista vastaavaa henkilöä.

Seurakunnan hallinnolle on tyypillistä myös sen monivaiheisuus. Kirkkovaltuusto ja kirkkoneuvosto tekevät koko seurakuntaa koskevia päätöksiä, mutta ne eivät osallistu seurakunnan jokapäiväiseen toimintaan, eivätkä näin ollen näiden päätösten varsinaiseen täytäntöönpanoon. Täytäntöönpanosta vastaavat ja huolehtivat seurakunnan vakituiset työntekijät kuten kirkkoherra ja taluspäällikkö. Kirkkoherra ja taluspäällikkö tekevät myös itsenäisesti erilaisia päätöksiä, jotka vaikuttavat seurakunnan toimintaan.

Kirkkoherra on ennen kaikkea seurakunnan hengellisen puolen johtaja ja hänellä on paljon arvovaltaa. Hänen vastuullaan on myös paljon hallinnollista johtamista, jonka takia nykyisin kirkkoherroilta vaaditaan pastoraalitutkinnon lisäksi seurakuntatyön johtamisen tutkinto. Kirkkoherra toimii muun muassa esimiehenä hengellisen työn tekijöille ja puheenjohtajana kirkkoneuvoston kokouksissa. Hänen vastuullaan on myös seurakunnan käytännön johtaminen.

Kirkkovaltuusto on seurakunnan päättävä elin ja sen toimintaa voi verrata kunnanvaltuuston toimintaan. Kirkkovaltuusto kokoontuu tarvittaessa ja sen jäsenmäärä määräytyy seurakunnan väkiluvun mukaan. Kirkkovaltuuston jäsenten toimikausi on neljä vuotta ja heidät valitaan vaaleilla. Jotta voi asettua ehdokkaaksi täytyy olla 18-vuotias, rippikoulun käynyt ja konfirmoitu sekä pitää olla kristillinen vakaumus ja täytyy tietysti kuulua kirkkoon. Kirkkovaltuusto asettaa seurakunnan toiminnalle raamit ja päättää monista tärkeistä asioista, se esimerkiksi hyväksyy talousarvion ja toimintasuunnitelman. Kirkkovaltuustolla on myös tärkeä rooli työntekijöiden valitsijana. Se valitsee esimerkiksi taluspäällikön.

Kirkkoneuvosto vastaa kunnanhallitusta ja sillä on myös paljon valtaa. Kuten jo edellä mainitsin, talouspäällikkö toimii sen alaisuudessa ja kirkkoneuvosto myös johtaa yleisesti seurakunnan toimintaa. Lisäksi kirkkovaltuusto voi siirtää kirkkoneuvostolle päätösvaltaa ohje- ja johtosäännöillä. Kirkkovaltuusto valitsee kirkkoneuvoston jäsenet ja sen jäsenmäärä määräytyy seurakunnan väkiluvun perusteella. Nykyisin kirkkoneuvoston jäsenet voivat olla kaikki kirkkovaltuuston jäseniä, mutta on mahdollista valita jäseniä myös sen ulkopuolelta, kunhan he täyttävät vaalikelpoisuusehdot.

Oman lisänsä seurakunnan hallintoon tuovat seurakuntayhtymät, kappeliseurakunnat ja seurakuntapiirit. Seurakuntayhtymä koostuu vähintään kahdesta seurakunnasta. Niissä ylintä päätösvaltaa käyttää yhteinen kirkkovaltuusto, johon kuuluu luottamushenkilöitä kaikista seurakuntayhtymään kuuluvista seurakunnista. Lisäksi on yhteinen kirkkoneuvosto, ja jokaisessa seurakuntayhtymään kuuluvassa seurakunnassa on myös seurakuntaneuvosto, joka hoitaa osan kirkkoneuvostolle kuuluvista tehtävistä. Myös näissä elimissä paikkojen jako tapahtuu vaaleilla ja seurakuntien jäsenmäärä vaikuttaa paikkajakoon. Yhteinen seurakuntavaltuusto ja seurakuntaneuvosto luovat päätöksillään puitteet seurakuntayhtymään kuuluvien seurakuntien toimintaan ja seurakuntaneuvoston tehtävä on päättää toiminnasta tarkemmin, annettujen rajojen puitteissa. Seurakuntaneuvosto päättää esimerkiksi niiden varojen käytöstä, jotka seurakuntayhtymä ohjaa sen käyttöön.

Seurakunnissa voi olla myös kappeliseurakuntia. Kappeliseurakunnat ovat usein entisiä itsenäisiä seurakuntia, jotka ovat liittyneet yhteen isomman seurakunnan kanssa. Kappeliseurakunta on siis osa isompaa seurakuntaa, mutta se hoitaa itsenäisesti joitakin asioita. Asioiden hoitamista varten kappeliseurakunnassa on kappelineuvosto, johon kuuluu aina yksi kappeliseurakunnan pappi, yleensä kappalainen. Muut kappelineuvoston jäsenet valitsee kirkkovaltuusto tai seurakuntaneuvosto.

Seurakunnan osasta voidaan muodostaa myös seurakuntapiiri. Sen toimintaa johtaa piirineuvosto ja se hoitaa joitakin asioita itsenäisesti, kuten kappeliseurakunnat. Tulevaisuudessa, kuntauudistuksen myötä, seurakuntayhtymien määrä kasvaa ja seurakuntien yhteenliittyminen lisääntyy, jolloin lisääntyvät myös kappeliseurakunnat ja seurakuntapiirit. Yhden kunnan alueella saa toimia nimittäin vain yksi seurakunta tai seurakuntayhtymä.

Seurakunnan johdossa toimivat monet eri henkilöt ja heillä kaikilla on siellä oma roolinsa. Seurakunnan ylimmän johdon muodostavat kirkkoherra, taluspäällikkö ja (yhteinen) kirkkovaltuusto. Kirkkovaltuuston lisäksi pitää ottaa huomioon (yhteinen) kirkkoneuvosto, seurakuntayhtymissä vielä seurakuntaneuvosto, kappeliseurakunnissa kappelineuvosto ja seurakuntapiireissä piirineuvosto, sillä nekin vaikuttavat paljon seurakunnan hallintoon. Oikeastaan voidaan sanoa, että seurakunnan ylimmän johdon muodostavat kirkkoherra, taluspäällikkö ja luottamushenkilöistä koostuvat elimet. Seurakunnan kannalta oleellisinta on, että eri toimijat pystyvät tekemään yhteistyötä keskenään ja että he ymmärtävät heidän erilaiset roolinsa. Esimerkiksi taluspäällikön rooli hautausmaatyön esimiehenä on hyvin erilainen kuin hänen roolinsa kirkkoneuvoston kokousten esittelijänä.

Toisinaan roolien yhteensovittaminen on hankalaa ja on myös erilaisia odotuksia; tällöin seuraa roolikonflikteja. Johtajuusrooleissa esiintyvät roolikonfliktit ovatkin myös tutkimukseni kohteena. Tarkastelen millaisia erilaisia rooleja johtajilla on eri tilanteissa ja minkälaisia roolikonflikteja ja toisaalta rooliodotuksia näistä tilanteista löytyy heidän väliltään. Seurakunnan hallintoa tutkittaessa on tutkittu usein eri johtajien tehtäviä erikseen ja varsinkin kirkkoherran asemaa. Sitä millaisia eri rooleja näillä johtoon kuuluvilla on ja miten he suhtautuvat toisiinsa ei ole tutkittu paljoakaan.

Tutkimukseni on kvantitatiivinen ja se toteutettiin lomakekyselynä. Kyselyssä keskityttiin johtajuusroolien lisäksi rooliodotuksiin ja -konflikteihin. Kyselylomakkeet lähetettiin postitse ja tutkimus suoritettiin otantatutkimuksena. Otoksena oli Kuopion ja Tampereen hiippakuntien seurakunnat. Kyselylomake lähetettiin kaikille Kuopion ja Tampereen hiippakuntiin kuuluvien seurakuntien kirkkoherroille ja taluspäälliköille. Kirkkoherrojen ja taluspäälliköiden kyselylomakkeet erosivat jonkin verran toisistaan. Luottamushenkilöitä ei voitu ottaa mukaan tutkimukseen, koska silloin aineisto olisi muodostunut liian laajaksi.

Tutkimukseni painopiste onkin johtoon kuuluvien viranhaltijoiden roolien tarkastelussa. Aineiston analysoinnissa on käytetty erilaisia tilastotieteen perusmenetelmiä kuten frekvenssijakaumia, tunnuslukuja ja ristiintaulukointia. Vertailut on pääosin tehty kirkkoherrojen ja taluspäälliköiden kesken. Sekä kirkkoherrojen että taluspäälliköiden vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia, mutta tilastollisesti merkittäviäkin eroja löytyi vastauksista muun muassa johtajuusrooleja koskevista kysymyksistä. Aineisto kerättiin kesällä 2006, mutta oman elämäntilanteeni vuoksi tutkimus valmistui vasta joulukuussa 2008.



## 2 Tutkimuksen perusvalinnat

Tässä luvussa määritellään tutkimuksen päätehtävä, tieteellinen tavoite ja näkökulma. Tutkimuksen päätehtävä tuo esille sen mihin tutkimuksella pyritään. Tieteellinen tavoite ja näkökulma vielä tarkentavat tutkimuksen tarkoitusta. Tieteellinen tavoite kertoo, minkälaista tietoa on tarkoitus saavuttaa. Onko tarkoitus esimerkiksi tehdä empiirisiä havaintoja? Näkökulma puolestaan ilmoittaa kenen kannalta asiaa katsotaan ja näkökulma vaikuttaakin oleellisesti tutkimuksen sisältöön.

### 2.1 Tutkimuksen päätehtävä

Seurakunnan johtamisesta on tehty tutkimuksia, mutta tutkimuksissa on yleensä keskitytty tarkastelemaan johtoon kuuluvien toimintaa erikseen (ks. esim. Palmu 1990b ja Salonen 1992). Ei ole otettu huomioon heidän keskinäistä vuorovaikutustaan; siinä olevia ongelmia ja odotuksia ja niiden vaikutusta seurakunnan johtamiseen. Monet johtamiseen liittyvistä teoksista on myös suunnattu seurakunnan työntekijöille ja varsinkin johtoon kuuluville. Lisäksi tutkijat ja kirjoittajat ovat usein seurakuntien työntekijöitä, joten heillä on jo etukäteen selkeä näkemys siitä millainen yhteisö seurakunta on ja miten se toimii. Tutkimuksissa keskitytään usein vain kirkkoherran asemaan seurakunnan johtajana, vaikka korostetaankin johtamisrakenteen moninaisuutta. Esimerkiksi Palmu (1990a, 47) toteaa, että seurakunnan johtajalla pitää olla halua toimia sekä pappina että johtajana, omata hyvä itsetuntemus ja olla innokas oppimaan ja kehittymään tehtävässään. Seurakuntatyön johtamisen käsikirja käsittelee johtajuutta laajasti ja ottaa huomioon sen monimuotoisuuden ja monimutkaisuuden (Huhta, Poutiainen, Totro & Turunen, 2003). Kirjassa tarkastellaan johtajuutta seurakunnan eri tehtävien kautta ja kirjoittajina on useita oman alansa asiantuntijoita.

Haluankin paikata tätä tutkimusaukkoa ja selvittää johtamisen toimintakäytäntöjä ja niissä esiintyviä epäselvyyksiä. *Tutkimukseni tehtävänä on selvittää millaisia johtajuusrooleja seurakunnan johtamisessa esiintyy ja millaisia rooli-odotuksia ja -konflikteja siihen kuuluvien välillä on.* Roolien vaikutusta seurakunnan toimintaan on jonkin verran tutkittu, mutta lähestymistavat ovat olleet erilaisia. Esimerkiksi Huhtinen on tarkastellut johtajuuden tehtävärooleja pastoraalisen johtajuuden näkökulmasta. Pastoraalinen johtajuus tarkoittaa kirkon hengellisen tehtävän toteuttamisen johtajuutta. Hänen mielestään työntekijöiden on helpompaa ajatella tehtäviään erilaisina tehtävärooleina, sillä tavalla he pystyvät erottamaan oman persoonansa työtehtävistään. (Huhtinen 2001; 31, 37–41.)

Erilaisten johtajuusroolien selvittäminen on tärkeää, koska siitä miten seurakuntien johtaminen käytännössä toimii, ei ole tarpeeksi tietoa. On tarpeellista selvittää minkälaiset puitteet kirkkolaki ja muut säännökset luovat seurakunnan johtamiselle ja minkälaiset roolit ne luovat johtoon kuuluville. Onko roolijako selvä, vai onko eri toimijoiden välillä epäselvyyttä siitä, mikä tehtävä kuuluu kenellekin?

Johtajuusroolien ja niiden välillä esiintyvien rooliodotusten ja -konfliktien tutkiminen on mielenkiintoista myös siksi, että seurakunnan hallinto on hyvin monimuotoinen ja myös monimutkainen. Seurakunnan johtoon kuuluvat niin teologisen koulutustaustan omaavat kirkkoherrat, kaupallisen alan koulutustaustan omaavat talouspäälliköt kuin luottamushenkilötkin, joiden koulutustausta vaihtelee hyvin paljon. Luottamushenkilö voi olla yhtä hyvin pankinjohtaja kuin opiskelija. Se, että johtoon kuuluvien koulutustausta on näin erilainen, varmistaa asioiden tarkastelun erilaisista näkökulmista. Koulutustaustan moninaisuus tuo myös oman lisänsä rooliodotuksiin ja -konflikteihin. Jos monet luottamushenkilöt ovat esimerkiksi ensikertalaisia, niin silloin kirkkoherran ja talouspäällikön rooli neuvojana ja opastajana korostuu, mutta johtamiseen osallistuvien erilaisuus korostaa myös päätöksentekijöiden tasavertaisuutta. Kaikki osallistuvat tasavertaisesti päätöksentekoon omien tehtäviensä puitteissa. Luottamushenkilöitä ei aseteta pätevyysjärjestykseen koulutustaustan tai luottamushenkilökokemuksen perusteella.

Johtajuusroolien tutkimisen avulla on myös tarkoitus saada seurakuntien johtaminen paremmin avautumaan tavallisen seurakuntalaisen näkökulmasta. Tällä hetkellä seurakuntalaisten käsitys seurakunnan johtamisesta ei kaikilta osin ole oikeanlainen. Olisi kuitenkin tärkeää, että myös seurakuntalaiset tietäisivät miten seurakunnan hallinto toimii, sillä suurin osa suomalaisista kuuluu edelleen kirkkoon. Tutkimukset myös osoittavat, että uskonnollisuus ei ole häviämässä suomalaisten elämästä, uskonnollisuuden esiintyminen on vain muuttamassa muotoaan. Esimerkiksi jumalanpalveluksessa kävijöiden määrä on vähentynyt 1900-luvulta lähtien, mutta toisaalta rukoileminen on yhtä yleistä kuin ennenkin. Kirkolliset toimitukset ja kirkon tehtävä hautausmaiden ylläpitäjänä ovat tärkeimpiä kirkkoon kuulumisen syitä. (Kääriäinen, Marjanen, Mylly, Niemelä, Nieminen & Turunen 2006; 14–15, 27.) Tarkoitukseni on selvittää seurakunnan johtamista ja sen toimintaa; tuoda esille johtoon kuuluvien erilaiset roolit ja myös selvittää sitä, miten roolit muotoutuvat juuri sellaisiksi, ja mitä merkitystä näillä erilaisilla johtajuusrooleilla on seurakuntalaisille.

## **2.2 Tutkimuksen tieteellinen tavoite**

Habermasin mukaan on olemassa kolme erilaista tiedonintressiä: tekninen, hermeneuttinen ja emansipatorinen. Tiedonintressit jakautuvat sen mukaan, minkä tyyppisestä tieteestä on kysymys. Tieteenalat voidaan jakaa kolmeen eri päätyyppiin; on olemassa empiiris-analyyttisiä tieteenaloja, historiallis-hermeneuttisia tieteenaloja sekä kriittisesti orientoituvia tieteenaloja. (Habermas 1976, 130–133.)

Empiiris-analyyttisten tieteiden lähestymistapa on tekninen, ne määrittelevät kokemusperäisten väitteiden merkityksen ja niiden pohjalta muodostuvat säännöt sekä teorioiden muodostamiseen että niiden todentamiseen. Järjestelmällinen havainnointi on oleellinen osa empiiris-analyyttistä lähestymistapaa, ja se tapahtuu usein kokeen avulla. Kokeen käyttö tutkimusmenetelmänä mahdollistaa sekä alkuehtojen muodostamisen että tulosten mittaamisen. Empiiris-analyyttisten tieteiden tavoitteena on tuottaa tosiseikkoja, joiden avulla voidaan laajentaa ja varmentaa sitä tietämystä, joka meillä on jostakin toiminnasta. (Habermas 1976, 131.)

Historiallis-hermeneuttiset tieteet lähestyvät asioita praktisen tiedonintressin kautta. Ne pyrkivät saavuttamaan tietämystä ymmärtämisen avulla. Asioiden ymmärtämiseen vaikuttaa se, minkälaisessa toimintaympäristössä tutkija on ja minkälaisia kriteereitä hänellä on. Historiallis-hermeneuttista tutkimusta ohjaa intersubjektiivisuuden säilyttämisen ja laajentamisen intressi, johon pyritään siis toimintasuuntautuneen ymmärryksen avulla. (Habermas 1976, 131–132.)

Kriittisesti orientoituneiden tieteiden, joita ovat esimerkiksi yhteiskuntatieteet, tiedonintressi on emansipatorinen. Niiden tavoitteena on tutkia, milloin teoreettiset väitteet ilmaisevat yhteiskunnan lainalaisuuksia, joita ei voi muuttaa ja milloin taas kyseessä on ideologisesti kiinteytyneet riippuvuussuhteet, joita on mahdollista muuttaa. Itsereflektio on keskeinen käsite emansipatorisessa tiedonintressissä, sen avulla subjekti voi vapautua oletettujen riippuvuussuhteiden vallasta. (Habermas 1976, 132–133.)

Lähestymistapani on tekninen tiedonintressi, sillä tavoitteenani on laajentaa ja varmentaa niitä tietoja, joita on olemassa johtajuusrooleista seurakunnissa ja niiden välisistä rooliodotuksista ja roolikonflikteista. Tekninen tiedonintressi jakautuu vielä kolmeen erilaiseen tiedontyyppiin: kuvaukseen, selitykseen ja ennustamiseen. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (1997, 136) puolestaan löytävät tutkimukselle neljä eri tarkoitusta. Heidän mukaansa tutkimus voi olla kuvauksen, selityksen ja ennustamisen lisäksi vielä kartoittava.

Kuvaava tutkimus kuvaa hyvin tarkasti ilmiötä, jota tutkitaan. Ilmiö koostuu yleensä niin henkilöistä, tapahtumista kuin erilaisista tilanteistakin. Tavoitteena on tuoda esille ilmiön keskeiset ja kiinnostavat piirteet. Tutkimusstrategiana on yleensä kenttä- tai survey-tutkimus ja tutkimus voi olla sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen. Kuvausta käytetään yleensä vain silloin, kun tutkittava ilmiö on uusi ja siitä ei ole paljoakaan tietoa. (Hirsjärvi ym. 1997, 136.)

Selittävä tutkimus etsii nimensä mukaisesti selityksiä tilanteeseen tai ongelmaan, jota tutkitaan. Yleisin selityksen muoto on kausaalinen selittäminen eli etsitään syy-seuraussuhteita asioille, mutta selitys voi olla myös teleologinen tai funktioanalyttinen. Myös selittävä tutkimus voi olla kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen, ja tavallisimpia tutkimusstrategioita sille ovat kenttätutkimus ja historialliset menetelmät. (Hirsjärvi ym. 1997, 136.)

Jos käytetään ennustavaa tiedontyyppiä, niin tutkimuksen tavoitteena on ennustaa tapahtumia, joita tutkittavasta ilmiöstä seuraa. Ennusteitakin on monia erilaisia, ja niiden valintaan vaikuttaa tutkittavana oleva ilmiö. Ennusteet voivat olla esimerkiksi välimatka- tai normatiivisia ennusteita. Ennusteita käytettäessä tutkimusstrategiana on eksperimentaalinen strategia. (Hirsjärvi ym. 1997, 136.)

Kartoittava tutkimus ei kuulu teknisen tiedonintressin tiedontyyppeihin. Se pyrkii löytämään uusia ilmiöitä, se siis kartoittaa mitä kaikkea tapahtuu. (Hirsjärvi ym. 1997, 136.) Kuvaus ja kausaalinen selitys sopivat tiedontyypeistä parhaiten tutkimukseeni, mutta en kuitenkaan valitse niistä kumpaakaan yksistään, vaan tavoitteenani on tuottaa ehdotteisia selityksiä tutkimusaiheestani. Ehdotteiset selitykset koostuvat sekä kuvauksesta että kausaalisesta selityksestä. Ehdotteiset selitykset, joista käytetään myös nimeä eksploratiivisuus, sopivat parhaiten tutkimukseeni, sillä seurakunnan johtajuusrakennetta ja johtajuusrooleja ei tunneta kovinkaan tarkasti, joten niitä on tarpeen esitellä kuvauksen avulla. Toisaalta eri johtajuusroolien ja niiden välisten rooliodotusten ja roolikonfliktien tutkimiseen parhaiten sopii kausaalinen selittäminen. On mielenkiintoista pyrkiä löytämään rooliodotusten ja -konfliktien takana olevia syy-seuraussuhteita. Roolikonflikteja syntyy nimittäin usein silloin, kun rooliodotukset eivät täyty.

### ***2.3 Tutkimuksen näkökulma***

Seurakunta on mielenkiintoinen tutkimuskohde, koska siellä hengellinen ja maallinen puoli ovat niin tiukasti toisissaan kiinni ja tämä seurakuntien erityispiirre on havaittavissa lähes kaikesta niiden

toiminnasta. Haluan selvittää kuinka paljon hengellinen puoli esiintyy roolikonflikteissa ja rooliodotuksissa. On mielenkiintoista nähdä, asetetaanko esimerkiksi kirkkoherralle erilaisia rooliodotuksia sen johdosta, että hän on selkeästi hengellisen puolen edustaja, vaikka suuri osa hänen työstään kirkkoherrana koostuu erilaisista hallinnollisista tehtävistä tai odotetaanko talouspäällikön olevan mahdollisimman rationaalisesti ja taloudellisesti toimiva ja ajatteleva? Näiden asioiden huomioiminen vaikuttaa työni näkökulman valintaan. Työni kannalta keskeisiä näkökulmia ovat hallinnon, ylimmän johdon ja papiston näkökulmat. Ylimmällä johdolla tarkoitan seurakunnan kirkkoherraa, talouspäällikköä ja luottamushenkilöitä.

Jos lähestyn asiaa hallinnon näkökulmasta, korostuu johtamisen sujuvuus. Rationaaliseen hallintoon kuuluu hierarkioiden olemassaolo, johtamisen korostaminen ja tehokkuuden imperatiivi, hallinnon responsiivisuutta on myös alettu korostamaan (Salminen 1995, 13). Näin ollen tutkimuksen pääpaino olisi tehokkuuden tarkastelussa. Tutkittaisiin sitä, kuinka tehokkaasti johtajuusroolit toteutuvat, miten selkeästi rooliodotukset ilmaistaan ja kuinka tehokkaasti roolikonfliktit pystytään ratkaisemaan.

Johtajuusroolien ja johtamisessa mukana olevien tehtäväjaon pitäisi olla hyvin tarkkarajainen ja selkeä, jotta johtaminen olisi tehokasta ja sujuvaa. Kaikkien johtamisasemassa olevien pitäisi tietää tarkkaan, mikä on heidän tehtävänsä ja roolinsa kussakin tilanteessa. Seurakunnassa tämän merkitys on vielä hyvin korostunut hallinnon monisäikeisyyden takia. Johtoon kuuluvilla on hyvin erilaisia rooleja erilaisissa tilanteissa, ja heidän pitäisi aina pystyä määrittelemään itselleen, mitkä ovat heidän toimivaltuutensa, tavoitteensa ja tehtävänsä juuri kyseisessä tilanteessa. Esimerkiksi kirkkoherran tehtävä työyhteisön esimiehenä eroaa huomattavasti hänen tehtävästään kirkkoneuvoston puheenjohtajana. Johtajuusroolien avulla voisi tutkia, miten selkeä tehtäväjako on kirkkolain ja muiden säännösten perusteella ja miten hyvin se täyttää hallinnon tehokkuus- ja selkeysvaatimuksia.

Hallinnon näkökulmasta katsottaessa korostuisi myös seurakunnan maallinen puoli, eikä niinkään huomioitaisi hengellisen puolen seurakunnalle tuomia piirteitä. Tarkastelussa korostuisi se, että seurakunta on myös hallinnollinen organisaatio ja johtamiseen osallistuvien tehtävä on ensisijaisesti hoitaa hallinto huolellisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Hallinnon toimivuudella on suuri vaikutus seurakunnan toimintaan ja hallinnon näkökulmasta katsottuna seurakuntien tulisi kiinnittää siihen paljon huomiota. Hallinto ja sen kehittäminen tulisi nähdä apuvälineenä seurakunnan varsinaisen tehtävän toteuttamiseen eikä vain pakollisena tehtävänä.

Jos johtajuusrooleja ja niiden välisiä rooli-odotuksia ja -konflikteja tarkastellaan ylimmän johdon näkökulmasta, saadaan selville millaisiksi ylimpään johtoon kuuluvat itse määrittävät omat roolinsa, ja minkälaisia rooli-odotuksia he asettavat muille siihen kuuluville. Johtajuusrooleja ja rooli-odotuksia muodostaessaan ylimmällä johdolla on apunaan kirkkolaki, ohjesääntöjä ja muita säädöksiä. Ne antavat pohjan, mutta rooleihin ja rooli-odotuksiin vaikuttavat myös toimintaympäristö, muiden ihmisten mielipiteet, tavat, omat mielipiteet, arvot ja niin edelleen. Rooleihin ja rooli-odotuksiin vaikuttavat siis hyvin monenlaiset asiat.

Ylimmän johdon näkökulman avulla voidaan tutkia myös sitä, vastaavatko roolien esittäjien käsitykset rooleista muiden käsityksiä ja sitä, millaiseen tärkeysjärjestykseen roolin esittäjä eri roolinsa laittaa. Voidaan myös selvittää, kuinka selvä roolijako on; onko ylimpään johtoon kuuluvilla päällekkäisiä rooleja, jääkö jokin rooli kokonaan pois tai johtuvatko mahdolliset roolipäällekkäisyydet esimerkiksi säädösten puutteellisuudesta tai toimintaympäristön epäselvyydestä. Jos roolin esittäjän ja muiden käsitykset roolista eivät vastaa toisiaan, niin silloin esiintyy roolikonflikteja.

Ylimmän johdon näkökulman kautta esillä on niin seurakuntien maalliset kuin hengellisetkin piirteet ja on mahdollista selvittää miten ylin johto kokee niiden vaikutuksen. Miten nämä piirteet näkyvät ylimpään johtoon kuuluvien työssä, ja onko jokin rooli selkeästi vain maallisen tai hengellisen puolen edustajalla. Tai voidaanko seurakunnissa ylipäänsä erottaa maallista ja hengellistä puolta.

Papiston näkökulmasta katsottuna tutkittaisiin sitä, miten johtajuusroolit palvelevat papistoa ja millaisia rooli-odotuksia papistolla on ja toisaalta millaisia roolikonflikteja esiintyy. Papisto on hyvin keskeinen osa seurakuntaa ja kaikissa seurakunnissa on vähintään yksi pappi. Seurakuntien tehtäviä ovat muun muassa jumalanpalvelusten pitäminen, kirkollisista toimituksista huolehtiminen sekä kristillinen kasvatus ja opetus. Suurin osa näistä tehtävistä on pappien vastuulla, joten pelkistetysti voidaan sanoa, että hallinto ja seurakunnan johto on olemassa papistoa varten. Niiden tarkoituksena on hoitaa seurakunnan asiat siten, että papisto pystyy toteuttamaan seurakuntien tehtäviä parhaalla mahdollisella tavalla.

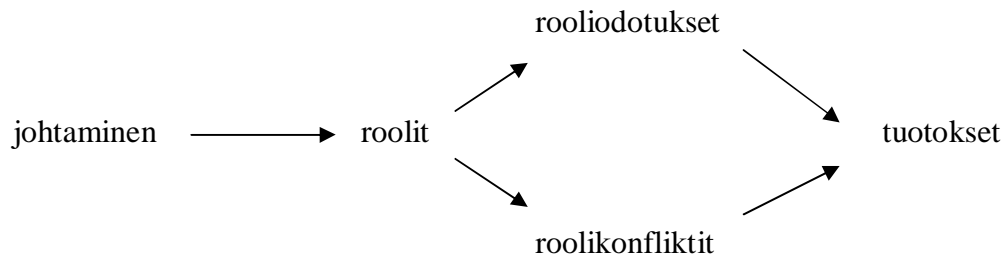
Papiston näkökulmassa kirkkoherralle tulisi mielenkiintoinen kaksoisrooli, sillä kirkkoherra on sekä pappi että osa ylimpää johtoa. Kirkkoherralle kuuluu siis niin seurakunnan tehtävien hoito kuin hallinnostakin huolehtiminen. Papiston näkökulma korostaisi seurakunnan hengellistä puolta, toisin kuin hallinnon näkökulma.

Parhaiten tutkimukseeni sopii ylimmän johdon näkökulma, sillä tarkoitukseni on selvittää seurakunnissa esiintyvät johtajuusroolit ja se onnistuu parhaiten tutkimalla asiaa johdossa olevien näkökulmasta eli näiden roolien ”esittäjien” näkökulmasta. Ylimmän johdon näkökulma ottaa mukaan myös tasapuolisesti seurakunnan hengellisen ja maallisen puolen ja sen monimuotoisuuden, mikä on oleellinen osa seurakuntaa. Johtamiseen osallistuu moni eri taho ja johtamiseen osallistuvien henkilöiden taustat ovat hyvin erilaisia.

### 3 Teoreettinen viitekehys

Tutkimustehtävänäni on selvittää millaisia johtajuusrooleja seurakunnissa on, sekä millaisia rooliodotuksia ja -konflikteja niiden välillä esiintyy. Pyrin selvittämään tätä ehdotteisten selitysten avulla ja katson asiaa ylimmän johdon näkökulmasta. Näiden tekemieni valintojen perusteella kokonaisuutta voidaan hahmottaa seuraavien käsitteiden avulla: johtaminen, roolit, rooliodotukset ja roolikonfliktit sekä tuotokset (johtamisen onnistuneisuus) ja sitä voidaan kuvata seuraavanlaisella mallilla (kuvio 1).

Kuvio 1 Johtamisprosessin teoreettinen viitekehys



#### 3.1 Johtaminen

Johtaminen on eräs tärkeimmistä asioista organisaatioiden toiminnassa ja sitä on myös tutkittu paljon. Kaikilla on varmasti oma näkemyksensä siitä millaista on hyvä johtaminen ja yhtä varmasti kaikki ovat myös törmänneet huonoon johtamiseen. Johtaminen on hyvin monimutkainen käsite, koska johtamista esiintyy kaikissa organisaatioissa ja jossain määrin kaikessa ihmisten kanssakäymisessä. Näin ollen johtamiselle ei ole yhtä vakituista ja oikeaa ympäristöä, ja lisäksi johtamiseen osallistuvat ovat hyvin erilaisia. Johtamiseen ja sen käsittämiseen vaikuttaa myös organisaation koko, luonne ja tarkoitus.

Johtaminen voidaan määritellä hyvin monella tapaa. Määrittelyihin vaikuttaa se, minkä koulukunnan edustaja on kyseessä ja minkälainen johtamiskäsitys on pohjalla. Eri ajanjaksoina käsitykset parhaista johtamistyyleistä ovat vaihdelleet, erilaisia johtamistyyliä ovat esimerkiksi taylorismi, Weberin byrokratiateorian mukainen johtaminen ja laatujohtaminen. Johtaminen kehittyy uusia tutkimuksia tehtäessä, mutta myös vanhoilla johtamiskäsityksillä on edelleen merkitystä. Yuklin mukaan (1998, 5) johtamisen määritelmät ovat hyvin subjektiivisia ja



mielivaltaisia, ja toiset voivat olla käyttökelpoisempia kuin toiset, mutta ei ole kuitenkaan olemassa yhtä oikeaa määritelmää johtamisesta.

Kulttuuriset erot vaikuttavat siihen, mitä edellytyksiä ja odotuksia johtamiselle asetetaan. Skandinaavisille kulttuureille on ominaista se, että valtaerot ovat pieniä ja ehdotonta kuuliaisuutta ei enää ole. Se luo erityistarpeita johtajille ja vaikuttaa myös johtamisen määrittelyyn. Johtaminen ymmärretään skandinaavisissa kulttuureissa toiminnan suuntaviivojen asettamisena, ihmisten osallistumaan saamisena ja motivoimisena siten, että tavoitteet saavutettaisiin. (Karlöf 1999, 114.) Myös Schein (1987, 19–20) tuo esille kulttuuriset erot ja hänen mielestään yksi tärkeimmistä asioista johtamisessa on kulttuurin luominen ja johtaminen, sillä kulttuurilla on suuri vaikutus organisaatioon ja sen toimintaan. Kirkollekin on vuosisatojen saatossa syntynyt oma organisaatiokulttuurinsa, jonka muuttuminen ja muuttaminen on hidasta (Huhtinen 2001, 33).

Kulttuuri ja sen vaikutus ovat yksi tärkeä osa-alue johtamista määriteltäessä, mutta mukaan täytyy ottaa myös muita osa-alueita ja ajatella johtamista laajempänä ja yleisempänä prosessina. Drucker (1996, 219) on tutkinut paljon johtamista ja hänen voidaan sanoa kuuluvan johtamisteorioiden koulukuntaan, määrittelee johtamisen yleisesti sosiaalisesti toiminnaksi. Tarkemmin Drucker (2000) on määritellyt johtamista kirjassaan ”Johtamisen haasteet”. Hänen mukaansa johtamisessa ei ole kyse pelkästään liikkeenjohdosta, eikä ole olemassa yhtä oikeaa organisaatorakennetta. Myöskään ihmisten johtaminen ei ole tavoite itsessään, vaan tavoitteena on saada ihmisten tiedot ja taidot käyttöön ja asiakkaan arvot pitäisi ottaa johtamispolitiikan perustaksi, sillä ilman asiakasta ei ole organisaatiotakaan. Johtaminen pitäisi määritellä operatiivisesti siten, että se kattaisi koko prosessin ja sen tulisi keskittyä esimerkiksi taloudellisiin suorituksiin ja tuloksiin. Pitäisi myös muistaa, että johto on olemassa organisaatiota varten, ja sen tehtävänä on mahdollistaa organisaation kyky tuottaa tuloksia myös itsensä ulkopuolella. Ennen kaikkea johtamisessa pitää kantaa vastuuta ja huolta asioista, jotka vaikuttavat organisaatioon, sen sisä- tai ulkopuolella. (Drucker 2000, 19–55.)

Johtajuuteen liitetään perinteisesti kolme eri toiminta-alueita: julkinen hallinto (administration), toiminnan ja asioiden johtaminen (management) sekä ihmisten johtaminen (leadership). Kun tarkastellaan johtamista seurakuntaympäristössä, huomioon täytyy ottaa myös pastoraalinen johtajuus, joka tarkoittaa paimenen tehtävässä toimimista (Totro 2001, 128). Papinvaalin uudistamiskomitean mietinnössä on Uuden testamentin pohjalta nostettu kolme seurakunnan johtajuuteen liittyvää erityispiirrettä. Ensimmäiseksi korostetaan johtajuuden olevan seurakuntaa varten ja johtajilla tulisi olla tehtävään armolahja, toiseksi johtajana toimiminen on palvelemista ja

kolmanneksi johtajan tulee huolehtia ennen kaikkea kirkon perustehtävän toteuttamisesta ja evankeliumin sanoman aitoudesta. (Huhtinen 2002, 115–116.) Komitean esille nostamat piirteet korostavat kirkkoherran johtajuutta, joka on ominaista kirkon perinteelle, mutta on huomioitava myös seurakuntatasolla esiintyvä johtamisen monimuotoisuus, joka puolestaan on tyypillistä julkisyhteisöille. Seurakunnissa toimii rinnakkain sekä luottamushenkilö- että virkamiesjohto.

Johtaminen on laaja prosessi, jolla on suuri merkitys organisaation toimintaan, ja siihen vaikuttaa moni asia. Johtamisen voidaan ajatella koostuvan erilaisista palasista; jokainen johtaja valitsee omat palasensa sen mukaan, minkä kokee omimmaksi ja parhaaksi tyyliksi. Jossain organisaatiossa on käytössä strateginen johtaminen ja tiukka hierarkia, toisessa taas laatujohtaminen ja matala organisaatorakenne. Johtaminen on erilaista eri organisaatioissa, koska eri organisaatiot kokevat parhaan mahdollisen johtamistavan syntyvän eri palasista. Peltonen (1991, 167) jakaa johtamisen kolmeen alakäsitteeseen: sisältöön, keinoihin ja soveltamiseen. Hänen mukaansa organisaation johtaminen rakentuu sen pohjalta, millainen sisältö organisaation toiminnalla on, millaisia keinoja johtamiseen käytetään ja miten johtamista sovelletaan käytäntöön. Sisällöt, keinot ja soveltaminen vaihtelevat organisaatioittain, sillä jokainen organisaatio valitsee ne sen mukaan, mikä palvelee niiden etua parhaiten. Tarkastelemme johtamisen käsitettä tarkemmin Peltosen sisällöt, keinot ja soveltaminen -jaottelun avulla.

### **3.1.1 Johtamisen sisältö**

Johtamisen sisältö koostuu organisaation toiminta-ajatuksesta ja päämäärästä. Tavoitteet ja niiden saavuttaminen vaikuttavat myös johtamisen sisältöön. Peltonen jakaa johtamisen sisältöön vaikuttavat tavoitteet kahteen eri osaan. Toisaalta hän näkee tavoitteet tuote- ja palvelutavoitteina ja toisaalta työsuoritusavoitteina. (Peltonen 1991, 167.)

Johtamisen sisältö antaa perustan sille, että johtamista ylipäänsä tarvitaan tai että organisaatio on olemassa. Kaikilla organisaatioilla on toiminta-ajatus ja tavoitteita, jos organisaatioilla ei ole näitä, niin silloin on syytä miettiä onko organisaatio tarpeellinen. Organisaatioiden johto on olemassa sitä varten, että organisaatio saavuttaisi tavoitteensa mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. Johdon tehtävä on keksiä keinot, joilla toiminta-ajatus saadaan toteutettua ja tavoitteet saavutettua. Organisaatioiden toiminta-ajatus vaikuttaa organisaatioiden menestymiseen, ja hyvä johtaminen voi vielä tehostaa organisaation toimintaa, mutta huonoa toiminta-ajatusta ei hyväkään johtaminen saa toimimaan. Karlöf (1999, 252–253) määrittelee yrittämisen perusfunktioiksi kehittämistoiminnan,

markkinoinnin, tuotannon ja hallinnon. Vaikka Karlöf käyttää nimitystä yrittämisen perusfunktiot, voidaan kyseinen jaottelu ulottaa koskemaan yleisesti organisaatioiden toimintaa.

Karlöf (1999, 227–228) korostaa myös tavoitteiden tärkeyttä. Hänen mukaansa tavoitteiden määrittäminen on hyvin tärkeää organisaatioiden toiminnan kannalta. Tavoitteet pitäisi määrittellä ensisijaisesti suoritustavoitteina, jotta kaikki organisaatioon kuuluvat voisivat sitoutua niihin helpommin ja myös motivoitua niiden saavuttamiseksi. Suoritustavoitteiden avulla he ymmärtäisivät, että kaikkien panos on tärkeä ja organisaation tulokseen vaikuttavat kaikki organisaation jäsenet.

Hengellisyys on kirkon toiminnan lähtökohta. Kirkkolaissa (<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931054?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kirkkolaki>>) määritellään kirkon tehtäväksi eli toiminta-ajatuksiksi Jumalan sanan julistaminen ja sakramenttien jakaminen sekä toimiminen kristillisen sanoman levittämiseksi ja lähimmäisenrakkauden toteuttamiseksi. Kaikki muut tehtävät määrittyvät tämän pohjalta. Kirkon toiminta-ajatus on perustana, tai ainakin sen pitäisi olla, seurakuntien asettaessaan itselleen tavoitteita ja suunnitellessaan tulevaisuutta. Tuote- ja palvelutavoitteet voivat esimerkiksi seurakunnilla koostua messuista, perhekerhoista ja muista seurakuntien tilaisuuksista. Työsuoritustavoitteita voivat edustaa muun muassa kotikäyntien määrät.

### 3.1.2 Johtamisen keinot

Johtamisen keinoihin kuuluvat strategiat, operaatiot, tekniikat ja työmenetelmät (Peltonen 1991, 167). Näiden yhdistelmänä syntyy jokaisen organisaation tarpeisiin keinovalikoima, jonka avulla johto pystyy ohjaamaan organisaatiota niin, että se saavuttaa tavoitteensa. Keinojen valitseminen, on yksi tärkeimmistä johdon toimivuuteen vaikuttavista tekijöistä. Keinojen valintaan vaikuttaa organisaation toimintaympäristö, koko, tavoitteet ja ennen kaikkea toiminta-ajatus. Johtamisen sisällön pitää siis olla selvä, ennen kuin organisaatio voi alkaa miettiä keinoja tavoitteiden ja toiminta-ajatuksen toteuttamiseen.

Erilaiset strategiat ovat tyypillisiä johtamisen keinoja. Strategiat voivat olla koko organisaatiota koskevia tai vain yhtä yksikköä koskevia, lisäksi niiden voimassaoloajat voivat vaihdella, voi olla pitkän tai lyhyen tähtäimen strategioita. Peltonen (1991, 167) määrittelee strategian organisaation, resurssien, osaamisen ja ympäristön ominaisuuksien yhteensovittamiseksi. Strategiassa pitää siis huomioida organisaation erityispiirteet ja se toimintaympäristö, missä organisaatio toimii.

Strategian avulla johto pystyy ohjaamaan organisaatiota, sillä strategia on johdon tapa kertoa muille organisaation päämäärät ja keinot sekä aikataulut niiden saavuttamiseksi. Suurimmassa osassa organisaatioita on yleisstrategia, mutta valitettavan usein se jää irralliseksi organisaation toiminnasta. Strategian koetaan olevan asiakirja täynnä hienoja lauseita, mutta sen ei koeta antavan tukea tai ohjeita toiminnalle. Usein siihen voi olla syynä se, että strategian tekemiseen osallistuu vain johto. Muut organisaatioon kuuluvat yksilöt eivät pääse vaikuttamaan siihen ja siksi strategia voi tuntua heistä irralliselta organisaation päivittäisiä toimintoja tehdessään. Kaikkien organisaation jäsenten tulisi kuitenkin tuntea strategia omakseen. Strategia nimittäin sisältää organisaation toimintalinjat ja perusarvot.

Operaatiot, jotka ovat yksi osa johtamisen keinoja, tarkoittavat niitä konkreettisia keinoja, joilla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Operaatiot voivat olla esimerkiksi ostamista, rakentamista tai uudelleen järjestelyjä. Operaatioiden valintaan vaikuttavat tietysti organisaation tavoitteet, mutta myös strategiat, tekniikat ja työmenetelmät. Strategia määrittää esimerkiksi sen, pyrkiikö yritys kasvutavoitteisiinsa ostojen vai uusien tehtaiden rakentamisen kautta.

Tekniikka on ala, johon johtamisessa kiinnitetään ehkä nykyään eniten huomiota, ja jonka avulla johtamiseen koetaan voivan vaikuttaa eniten. Tekniikka tarkoittaa sekä koneisiin ja valmistusprosessiin liittyvää tekniikkaa että johtamistekniikoita (Peltonen 1991, 168). Tekniikka on keino toteuttaa organisaation tavoitteita ja myös organisaatiokulttuuri vaikuttaa tekniikkaan, varsinkin johtamistekniikan valintaan. Koneisiin ja valmistusprosessiin liittyvän tekniikan valintaan vaikuttavat eniten taloudelliset resurssit ja myös muiden organisaatioiden tavat. Johtamistekniikan valintaan vaikuttavat organisaation koko, toimintaympäristö ja toimintatavat. Lisäksi johtajien omat kokemukset ja tutkimukset vaikuttavat johtamistekniikan valintaan. Eri johtamistekniikoita tutkitaan koko ajan ja tutkijoiden käsitykset parhaista johtamistekniikoista vaihtelevat.

Yksi ensimmäisistä johtamistekniikoista oli Taylorin tieteellinen liikkeenjohtaminen. Tällä hetkellä suosittuja johtamistekniikoita ovat esimerkiksi tulosjohtaminen ja osallistuva johtaminen. Osallistuva johtaminen tarkoittaa sitä, että johtaja kuuntelee myös muita ihmisiä tehdessään päätöksiä. Tavallisimmat johtajan keinot ottaa muut mukaan päätöksentekoon ovat konsultaatio ja yhteiset päätökset. Osallistuvalla johtamisella on tyypillistä myös desentralisaatio, vallan jakaminen ja demokraattinen johtaminen. Organisaatorakenteesta pyritään siis tekemään mahdollisimman matala. (Yukl 1998, 122–123.)

Tulosjohtamisessa tarkastellaan tulosten suhdetta asetettuihin tavoitteisiin, joista sovitaan työyhteisössä. Tavoitteena on muuttaa organisaation käyttäytymistä tuloksellisempaan suuntaan. Muutos ei kohdistu pelkästään organisaation käyttäytymiseen, vaan pyrkimyksenä on muuttaa myös työntekijöiden käyttäytymistä. Tulosjohtamisen onnistumista mitataan erilaisilla arvioinneilla, varsinkin tulosten kautta. (Salminen 1995, 132.)

Työmenetelmät ovat viimeinen osa johtamiskeinoja. Työmenetelmät tarkoittavat niitä keinoja, joilla työntekijät suoriutuvat töistään. Johtamistekniikoista löytyy usein myös johtamisen työmenetelmät. Erilaisia johtamisen työmenetelmiä ovat esimerkiksi henkilökohtainen ohjaus, raportointi, mittaus ja palaute. (Peltonen 1991, 168.) Palaute voi olla niin positiivista kuin negatiivistakin ja sen tavoitteena on joko saada henkilöä muuttamaan toimintakäytäntöään tai jatkamaan samaan malliin. Raportointi on hyvin suosittu johtamisen työmenetelmä, mutta se ei aina ole tehokkain. Raporteissa usein kaunistellaan asioita ja toisaalta johtajat voivat myös lukea raportteja huolimattomasti, sillä he saavat yleensä lukuisia raportteja kuukaudessa ja aika ei näin ollen riitä kaikkien huolelliseen lukemiseen.

Mäkeläinen (2003, 31) kuvaa seurakuntaa julkisoikeudelliseksi, vapaaehtoiseksi ja normatiiviseksi organisaatioksi. Nämä seurakunnan ominaisuudet vaikuttavat siihen millaisia johtamisen keinoja käytetään. Julkisoikeudellisuus ja vapaaehtoisuus korostavat läpinäkyvyyden ja tiedottamisen tärkeyttä. Julkisoikeudellisuus tuo osanaan myös lakeja ja säännöksiä, joita on noudatettava. Normatiivisuus liittyy sekä seurakunnan valvontakeinoihin että sen perustehtävään joka on ennalta annettu ja rajattu. Seurakuntalaisilla on oikeus esimerkiksi tietää, mihin heidän maksamaansa kirkollisveroa käytetään. Strategisen suunnittelun merkitys on korostunut seurakunnissa; halutaan tuoda toiminnan rakenteet ja peruslinjat esille laajasta ja monisäikeisestä kokonaisuudesta (Tarkka & Östring 2001, 145). Seurakunnilla on nykyään myös lakisäätöinen velvollisuus niin lyhyen kuin pitkänkin aikavälin toiminnan ja talouden suunnitteluun. Tasapainotetun toiminnan mallia ollaan myös muokkaamassa seurakuntien käyttöön, siinä toimintaa ja vaikuttavuutta tarkastellaan eri näkökulmista ja se on yksi käyttökelpoinen työkalu johtamisen keinojen valinnassa (Totro 2001, 132).

### **3.1.3 Johtamisen keinojen soveltaminen**

Johtamisen keinojen soveltaminen sisältää yrityspolitiikan eli policyn (organisaatiopolitiikka), taktiikan, johtamistyylin ja säätelytavat. Johtamisen keinojen tavoitteena on toteuttaa johtamisen sisältöä. Vastaavasti soveltamisen tarkoituksena on toteuttaa johtamisen keinoja parhaalla

mahdollisella tavalla. Nimensä mukaisesti soveltamisessa on kyse siitä, että valitaan parhaat keinot ja sovelletaan niitä esiin tuleviin tilanteisiin. (Peltonen 1991, 167.)

Yrityspolitiikka on apuna strategioiden soveltamisessa ja se tarkoittaa niitä toimintaperiaatteita, jotka ovat suhteellisen pysyviä. Organisaatioilla voi olla eri osastoille omat politiikkansa. (Peltonen 1991, 168.) Yrityspolitiikka heijastelee niitä arvoja ja asenteita, joita organisaatiolla on, se myös välittää organisaation työntekijöille ja ulkopuolisille millaiset ovat sen toimintakäytännöt. Yrityspolitiikka voi vaikuttaa esimerkiksi yhteistyökumppaneiden valintaan.

Taktiikka liittyy operaatioiden valintaan, se tarkoittaa taistelutaitoa ja toimintatapaa, joka tähtää menestykseen (Nurmi Rekiaro, Rekiaro & Sorjanen 2001, 446–447). Organisaatioiden pyrkimyksenä on valita oikea operaatio aina oikeaan tilanteeseen ja siinä onnistumiseen tarvitaan taktiikkaa (Peltonen 1991, 168). Organisaatioilla voi olla hyvin erilaisia taktiikoita ja usein onnistuneiden taktiikkojen valinta johtaa myös organisaation menestymiseen.

Johtamistyyli tarkoittaa johtamisasenteita ja se määräytyy johtamistekniikan valinnan perusteella (Peltonen 1991, 168). Lippitt ja White (1943) luokittelevat johtamistyyliä kolmeen eri luokkaan: autoratiiviseen, demokraattiseen ja antaa mennä ("laissez-faire") -tyyliin. Autoratiivinen johtamistyyli on johtajakeskeistä; johtaja päättää kaikesta yksin ja työntekijöiden on vain hyväksyttävä hänen päätöksensä ja toimintaperiaatteensa. Autoratiiviselle johtamistyyliä on myös tyypillistä työntekijöiden epätietoisuus. He eivät tiedä mitä seuraavaksi tulee tapahtumaan, vaan heille kerrotaan tehtävät yksi kerrallaan. Demokraattinen johtamistyyli on puolestaan ryhmäkeskeinen. Kaikesta keskustellaan yhdessä ja myös päätös tehdään yhdessä. Johtaja ei aseta itseään erityisasemaan. Antaa mennä -tyylissä johtaja osallistuu organisaation toimintaan mahdollisimman vähän. Työntekijät saavat päättää toimintatavoistaan keskenään mahdollisimman pitkälle. (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 1998, 269.)

Viimeinen johtamisen keinojen soveltamistapa on säätely, se tarkoittaa johtamisen optimointia. Myös johtamisprosessia on tarkkailtava ja kehitettävä jatkuvasti, jotta johtaminen johtaisi toivottuihin tuloksiin. Johtamisprosessin tärkeimpiä tehtäviä on saada työntekijät motivoitua. Myös johtamiseen osallistuvien pitää olla motivoituneita ja sen takia johtamisprosessien jatkuva kehittäminen on tärkeätä, jotta johtajilla olisi aina toimivat välineet johtamiseen. (Peltonen 1991, 168–169.)

Kaikkien seurakuntien yrityspolitiikka on hyvin samanlainen. Yrityspolitiikka saadaan nimittäin suoraan kirkkolaista ja -järjestyksestä sekä Raamatusta. Erilaisia painotuksia yrityspolitiikkaan voivat tuoda muun muassa seurakunnan sijainti, sen jäsenmäärä ja väestön rakenne. Taktiikan eli toimintatavan valitseminen riippuu paljolti työntekijöistä ja heidän valinnoistaan, mutta osa seurakuntien toiminnasta on myös tarkkaan säädeltyä. Edellä mainitun johtamistyylijohtelun perusteella seurakunnista löytyy ainakin autoratiivista ja demokraattista johtamistyyliä. Kirkkovaltuusto ja -neuvosto ovat vaaleilla valitut elimet, joissa päättäminen tapahtuu demokraattisesti. Toisaalta seurakuntiin liitetään usein autoratiivinen johtamistyyli, kun ajatellaan kirkkoherraa seurakunnan johtajana. Sääätelytapoja, joilla pyritään johtamisen optimointiin, ovat seurakunnissa muun muassa koulutusvaatimukset ja koulutukset sekä myös asetusten asettamat edellytykset.

### **3.2 Roolit**

Roolin käsite liittyy ennen kaikkea teatteriin, jossa näyttelijöillä on näytelmissä erilaisia rooleja. He eivät esitä näytelmissä itseään, vaan jotakuta muuta, yleensä fiktiivistä henkilöä. Myös meillä muilla ihmisillä on erilaisia rooleja, vaikka emme olekaan näyttelijöitä. Käyttäydymme eri tilanteissa eri tavoin, vaikka esiinnyimme koko ajan itsenämme. Työpaikoilla meillä voi olla asiantuntijan rooli, mutta harrastuksissamme saatamme olla oppilaan roolissa. Usein emme edes huomaa, että meillä on eri rooleja, sillä ne ovat niin luonteva osa käyttäytymistämme. Lisäksi opimme jo pienestä pitäen käyttäytymään eri roolien vaatimusten mukaisesti.

Varsinkin sosiologia on tutkinut paljon ihmisillä olevia rooleja, mutta myös muut tieteenalat ovat kiinnostuneita roolien vaikutuksista ihmisten käyttäytymiseen. Esimerkiksi työntekijöiden erilaiset roolit vaikuttavat paljon organisaatioiden toimintaan. Siksi onkin haluttu selvittää, mitkä kaikki tekijät vaikuttavat roolien muodostumiseen. Rooli on siis näyttelijän osan ohella myös tunnusomaista käyttäytymistä ja tunnusomainen asema jollekin (Nurmi ym. 2001, 389).

Selznick korostaa roolin määrittelyssään yhteiskunnan vaikutusta. Hänen mukaansa yhteiskunta tai se sosiaalinen ryhmä, johon yksilö kuuluu määrää jokaiselle yksilölle tietyn aseman sosiaalisessa järjestelmässä. Tämä asema vaikuttaa olennaisesti siihen rooliin, jonka yksilö omaksuu. Rooli puolestaan on eräänlainen käyttäytymistapa ja pärjätäksemme yhteiskunnassa meidän täytyy omaksua tietyt roolit. Selznickin määritelmän sosiaalinen ryhmä voi olla niin työyhteisö, kaveriporukka kuin perhekin. Aina, kun ihmiset ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa, siihen vaikuttavat erilaiset kirjoittamattomat säännöt joista yksi on se, että ihmisillä on erilaisia rooleja.

Koska ihmiset kuuluvat samanaikaisesti sekä yhteiskuntaan että useisiin sosiaalisiin ryhmiin, niin heillä on useita eri rooleja. (Selznick 1957, 82.)

Myös Biddle ottaa huomioon yhteiskunnan merkityksen määritellesään roolikäsitetä. Hänen mukaansa rooli voidaan määritellä neljän eri käsitteen avulla. Nämä käsitteet ovat käytös, henkilö, konteksti ja luonteenomaisuus. Biddlen mukaan roolit, joita esittävät aina ihmiset, ovat tietynlaista käyttäytymistä. Rooliin vaikuttaa aina se yhteys ja ympäristö missä se esiintyy; sama rooli voi olla eri konteksteissa hyvin erilainen. Lisäksi rooli koostuu sellaisista käyttäytymismalleista, jotka ovat luonteenomaisia sen kontekstin, jossa rooli esiintyy, ihmisille. (Biddle 1979, 58.)

On olemassa useita eri rooliteorioita, ja monet niistä ovat syntyneet sosiologian tai sosiaalipolitiikan alalla, koska erityisesti nuo tieteenalat ovat kiinnostuneita ihmisten käyttäytymisestä. Esimerkiksi Spiegel (1954) jakaa ihmisillä olevat roolit kuuteen eri luokkaan: biologisiin, puolibiologisiin, institutionaalisiin, siirtymä-, luonteenomaisiin ja fantasiarooleihin. Biologisia rooleja ovat esimerkiksi ikä ja sukupuoli, puolibiologisia sukulaisuus ja kansalaisuus. Institutionaaliset roolit liittyvät työhön, uskontoon ja politiikkaan. Siirtymäroolit puolestaan liittyvät tilanteiden ja ympäristön vaihtumiseen. Luonteenomaiset roolit kuvaavat henkilön hallitsevia luonteenpiirteitä ja sitä minkälaisen roolin hän ottaa ryhmässä ollessaan; onko hän syrjäänvetäytyvä vai koomikko. Fantasiaroolit tarkoittavat sellaisen roolin esittämistä, joka on fiktiivinen. (Sarbin & Allen 1968, 536.) Tutkimukseni aiheesta johtuen olen kuitenkin enemmän kiinnostunut johtajuutta koskevista rooliteorioista. Seuraavaksi tarkastelen lähemmin Mintzbergin, Huhtasen, Yuklin sekä Bass'n ja Avolion rooliteorioita.

### **3.2.1 Mintzbergin rooliteoria**

Mintzbergin (1980) rooliteoria on syntynyt empiirisen tutkimuksen perusteella. Tutkimuksen perustehtävänä oli selvittää, mitä johtajat tekevät. Usein johtajien tehtäväksi luetellaan yleisesti suunnittelu, organisointi, koordinointi ja kontrollointi; nuo tehtävät eivät kuitenkaan kerro mitään johtajien varsinaisista tehtävistä. Tutkimuksen aineiston perusteella selvisi, että johtajien tehtävät ovat yllättävän samanlaisia kaikissa organisaatioissa. Erilaisuutta johtamiseen luovat ympäristö, työ (mihin organisaatiotasolle johtaja sijoittuu), persoonallisuustekijät ja tilannetekijät. Yleisesti voidaan kuitenkin sanoa, että johtajien tehtävät ovat sekä haastavia että monimutkaisia ja niitä ei voi suunnitella tarkasti etukäteen. (Mintzberg 1980, 1–5.)



Johtajien tehtävät voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Vastaavasti Mintzberg (1980, 56) jakaa johtamisroolit kolmeen eri pääryhmään tehtäväjaon mukaisesti: ihmisten välisiä suhteita koskevat roolit, informaatoroolit ja päätöksenteon roolit. Yhteensä Mintzberg löytää kymmenen erilaista roolia johtajilta. Mintzberg (1980, 57–58) painottaa, että roolijakoa tarkasteltaessa on otettava muutama seikka huomioon. Roolijako on tehty empiirisen tutkimuksen pohjalta, joten se siis perustuu havaintoihin, joissa on aina mukana subjektiivisuus. Lisäksi tässä tutkimuksessa on pidetty johtajien tehtävinä kaikkia niitä asioita, joita he työpäivänsä aikana suorittavat, huolimatta siitä sisältävätkö ne johdollisia tehtäviä vai eivät. Esimerkiksi jos johtajien on osallistuttava lounaalle, se lasketaan hänen työtehtäväkseen. Roolit muodostavat myös kiinteän kokonaisuuden, vaikka niitä voidaan tarkastella yksittäin, niin niitä ei voida kokonaan irrottaa muista rooleista.

Johtaja on tyypillisesti määritelty henkilöksi, joka on virallisesti organisaation tai sen yksikön johdossa. Johtamisasema tuo mukanaan myös tietyn statuksen, sen pohjalta ovat muodostuneet ihmisten välisiä suhteita koskevat roolit. Näitä rooleja ovat keulakuva, varsinainen johtaja ja yhteyshenkilö. Roolit korostavat johtajan merkitystä organisaatiossa, hänen erityisasemaansa ja auktoriteettiaan. (Mintzberg 1980; 56, 58.) Ihmisten välisissä rooleissa tärkeää on johtajan ja muiden välinen kanssakäyminen. Johtajan asema luo tähän kanssakäymiseen erityispiirteitä ja myös odotuksia.

Keulakuvan rooli tulee suoraan johtajan asemasta organisaation johdossa. On monia asioita, joissa johtajan täytyy olla mukana, koska hän on johtaja. Toisinaan ihmiset haluavat asioida johtajan kanssa, jotta heidän asiansa tulisivat hoidettua kunnolla ja heitä varmasti kuullaan. (Mintzberg 1980, 58–60.) Johtajiin ja heidän kykyynsä hoitaa asioita ja vastata asioista luotetaan. Ajatellaan, että jos asioidaan johtajan kanssa, asia tulee hoidettua heti kunnolla. Organisaatiossa alemmalla tasolla oleviin työntekijöihin ei luoteta yhtä paljon eikä myöskään heidän vaikutusmahdollisuuksiinsa, vaikka heillä olisi täydet valtuudet asioiden hoitamiseen.

Varsinaisen johtajan rooli (leader) on yksi tärkeimpiä ja tutkituimpia johtamisen osa-alueita. Siinä keskitytään tarkastelemaan johtajan ja hänen alaistensa välistä vuorovaikutusta. Varsinaisessa johtajan roolissa on kaksi päätehtävää. Toisaalta johtaja pyrkii saamaan alaistensa tarpeet ja organisaation tavoitteet yhdistymään mahdollisimman tehokkaasti ja toisaalta varsinaisen johtajan roolissa johtajuus ja sen tuoma valta näkyy ja korostuu eniten. (Mintzberg 1980, 61–62.) Varsinainen johtajuus on siis pitkälle esimiestehtävien hoitamista ja johtajan tapa hoitaa niitä vaikuttaa suuresti organisaation ilmapiiriin.

Yhteyshenkilön rooli korostaa horisontaalisten suhteiden tärkeyttä. Johtajat ovat erilaisissa yhteyksissä organisaation ulkopuolella oleviin ihmisiin ja ryhmiin johtajan asemansa perusteella. Nämä yhteydet ovat osaksi hyvä veli -verkostojen luomista ja johtajan mahdollisimman laajat verkostot auttavat häntä toimimaan organisaationsa parhaaksi. (Mintzberg 1980, 63–65.)

Johtaja on keskeisessä asemassa tiedon kulkemisessa organisaatiossa. Hän pääsee käsiksi kaikkeen organisaatiossa liikkuvaan tietoon, niin sen sisä- kuin ulkopuolellakin ja johtajaa voidaan kutsua tiedon hermokeskukseksi: hän tietää kaiken organisaatioon liittyvän. Informaatoroolit: tiedon tarkkailija, tiedon välittäjä ja tiedottaja; ovatkin toinen roolikokonaisuus. (Mintzberg 1980, 67.)

Johtaja vastaanottaa päivittäin valtavasti tietoa, niin virallisia kuin epävirallisiakin kanavia pitkin. Kaikesta tästä tiedosta hän suodattaa epäoleellisen pois ja säilyttää organisaation toiminnan kannalta oleellisen. Tällöin johtaja toimii tiedon tarkkailijan roolissa. Mintzbergin (1980, 68) tutkimuksessa johtajien saamat tiedot voitiin jakaa viiteen eri asiakokonaisuuteen: sisäiset toiminnot, ulkopuoliset tapahtumat, analyysit, ideat ja trendit sekä painostukset.

Johtajilla on tiedon välittämisen rooli, koska he pääsevät tietoon käsiksi niin laajasti. Johtajat välittävät organisaation ulkopuolella kuulemaansa tietoa organisaatioon ja toisaalta organisaation sisällä tietoa työntekijöille. Johtajan välittämä tieto voi olla joko asiatietoon perustuvaa tai sitten sillä on arvoa itsessään. Asiatieto on aina joko paikkansapitävää tai virheellistä, arvotiedon kohdalla näin ei ole. Arvotiedon avulla johtaja ohjaa työntekijöitä päätöksenteossa. (Mintzberg 1980, 71–73.)

Myös tiedottajan rooli on tiedon välittämistä, mutta siinä tehtävässä johtaja levittää tietoa organisaation ympäristöön. Tiedottajan roolissa on tärkeää jakaa tietoa kahdelle eri ryhmälle: organisaation avainvaikuttajille ja organisaation yleisölle eli niille, jotka ovat organisaation sidosryhmiä. Tiedottajan roolissa johtaja on organisaationsa toiminta-alan erikoisasantuntija, vaikka organisaation sisällä toimiessaan hän on ennen kaikkea yleisasantuntija. (Mintzberg 1980; 4, 76 – 77.)

Johtajat saavat paljon tietoa ihmisten välisten roolien takia. Informaatoroolit puolestaan syntyvät niiden pohjalta. Informaatorooleilla kerätty tieto on apuna päätöksenteossa ja päätöksenteon roolit ovat viimeinen roolikokonaisuus. Siihen kuuluu neljä eri roolia: tulevaisuuden suunnittelija, erimielisyyksien selvittäjä, voimavarojen jakaja ja neuvottelija. Päätöksenteko on yksi oleellisimmista johtajien tehtävistä ja sen takia johtajat omaavat auktoriteettiaseman ja pääsevät

laajalti käsiksi tietoon. Tutkimuksessaan Mintzberg havaitsi, että johtajat ovat osallisina kaikissa tärkeissä päätöksissä. (Mintzberg 1980, 77–78.)

Tulevaisuuden suunnittelijan roolissa ja erimielisyyksien selvittäjän roolissa johtajat ovat tekemisissä muutosprosessien kanssa. Tulevaisuuden suunnittelijan roolissa johtaja on tekemisissä vapaaehtoisten muutosprojektien kanssa, erimielisyyksien selvittäjän roolissa kyseessä taas ovat tahtomattomat muutokset, jotka ovat osin johtajan kontrollin ulkopuolella. Tulevaisuuden suunnittelijan roolissa johtaja toimii muutosten alullepanijana. Johtajat myös valvovat muutosprosesseja tarkasti. Tahtomattomat häiriömuutokset ilmaantuvat yllättäen, niitä esiintyy kaikenlaisissa organisaatioissa ja ne voivat olla kolmenlaisia. Ne voivat työntekijöiden välisiä konflikteja, asioiden julkitulovaikeuksia ja voimavaramenetyksiä. Tärkeää kuitenkin on, että johtaja ottaa välittömästi häiriömuutoksen tullessa organisaation tietoon vastuun muutoksen läpiviennistä. (Mintzberg 1980, 78–85.)

Voimavarojen eli resurssien jakajan rooli on keskeinen organisaation strategian muodostamisessa. Johtaja voi jakaa resursseja monin eri tavoin, esimerkiksi aikatauluttamalla omaa aikaansa, organisoimalla organisaation toimintaa ja valtuuttamalla erilaisia toimintoja. Tehdessään itselleen aikatauluja johtajaa asettaa asioita tärkeysjärjestykseen; mitkä tehtävät pitää tehdä tänään, kuinka paljon annan millekin projektille aikaa ja niin edelleen. Johtaja vaikuttaa organisaation toimintaa projektien ohjaamisen ja valvonnan kautta Erilaisten toimintojen valtuutus on hyvin haasteellista. Johtajan pitää tehdä suuriakin päätöksiä hyvin nopealla aikataululla. Päätöksenteossa ovat apuna organisaation strategiat, tavoitteet ja suunnitelmat. (Mintzberg 1980, 85–90.)

Neuvottelijan rooli on viimeinen päätöksentekorooleihin kuuluva rooli. Se on yksi tärkeimmistä johtajan rooleista, johtuen kolmesta muusta roolista joita johtajalla on. Ajateltaessa johtajaa keulakuvana, hän tuo uskottavuutta neuvotteluihin, tiedottajan rooli puolestaan korostaa hänen kokonaisvaltaisia tietojaan organisaatiosta ja lopuksi voimavarojen jakajan roolissa hänellä on valta päättää organisaation panoksista erilaisiin projekteihin. (Mintzberg 1980, 90–91.) Johtaja on neuvottelijan roolissa silloin, kun hän edustaa organisaatiota suurissa ja tärkeissä neuvotteluissa.

Kaikki roolit ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa ja usein johtajilla on samanaikaisesti useampia rooleja käytössä. Roolien käyttötarpeet vaihtelevat, mutta johtajat tarvitsevat kuitenkin kaikkia rooleja voidakseen toimia johtajina kaikissa tilanteissa. Johtajia tarvitaan, koska organisaatiot tarvitsevat toimiakseen muodollista auktoriteettia. Kymmenen johtajuusroolin avulla löydetään kuusi perustehtävää johtajille: varmistaa, että organisaatio toteuttaa perustehtävänsä, suunnitella ja

säilyttää vakaus organisaation toiminnoissa; ottaa vastuu strategian suunnittelussa; varmistaa, että organisaatio palvelee niiden henkilöiden tavoitteita, jotka ovat organisaation johdossa; toimia informaatiolinkkinä organisaation ja sen ympäristön välillä sekä toimia organisaation statussymbolina. (Mintzberg 1980; 95–96, 99.)

### **3.2.2 Johtajuusroolit pastoraalisen johtajuuden näkökulmasta Pentti Huhtasen mukaan**

Pastoraalinen johtajuus on oleellinen osa seurakuntatyön johtamisessa. Termi tulee latinan kielen sanasta pastor, joka tarkoittaa paimenta ja paimenen tehtävänä on kirkon hengellisen tehtävän toteuttaminen. Piispa on pastoraalisen johtajuuden symboli, vaikka useimmiten se yhdistetään kirkkoherraan, jolla on seurakuntatasolla vastuu seurakunnan toiminnasta. Pastoraalista johtajuutta tulisi tarkastella kuitenkin laajemmin seurakuntatasolla, työntekijöiden yhteisvastuun kautta ja erityisesti niissä tilanteissa, joissa se toteutuu parhaiten, esimerkiksi hautauksissa. (Huhtinen 2001; 35–36, 43–44.) Pastoraalinen johtajuus kuuluu vain hengellistä työtä tekeville, joten se ei koske esimerkiksi talouspäälliköitä tai luottamushenkilöitä. Hengellisyys vaikuttaa kuitenkin myös seurakuntien ei-hengellisen työn tekijöihin.

Pastoraalisen johtajuuden kautta esille tulevia johtajuusrooleja esitellessään Huhtinen (2001, 37) korostaa roolien selkeyttävää merkitystä. Roolien avulla voi pitää selvän eron oman persoonan ja työtehtävien kautta olevien roolien välillä. Huhtinen (2001, 37–41) löytää viisi eri roolia johtajille: edustaja ja symboli, yhteisön tradition ja opin tulkitsija, ihmiselämän tulkki, yhteisön hoitaja ja konsultti sekä auktoriteetti.

Edustajan ja symbolin tehtäväroolit näkyvät parhaiten seurakuntalaisille. Viranhaltija edustaa seurakuntaa, mutta toisaalta hän on myös Kristuksen lähettilään tehtävissä (Huhtinen 2001, 37). Symbolit ovat tärkeitä, varsinkin silloin jos ympärillä on paljon muutosta. Symbolien tehtävä on näkyä ja luoda sitä kautta turvallisuutta ja pysyvyyttä. Viranhaltijoiden virkapuvut ja kirkko ovat tutuimpia ja näkyvimpiä symboleja. Symbolinen johtajuus merkitsee aina myös erilaisuutta, joukosta erottumista. Johtajan onkin kestettävä henkistä yksinäisyyttä (Huhtinen 2001, 38).

Yhteisön tradition ja opin tulkitsijan roolia esiintyy muuallakin kuin seurakunnan johtamisrakenteessa. Siinä johtamisvälineenä on uskontulkinta, jonka muut kokevat omakseen. Toisinaan uskontulkinnat ovat saaneet niin tiiviin ja voimakkaan kannatusjoukon ympärilleen, että siitä on muodostunut uusia herätysliikkeitä, kirkkokuntia ja hengellisiä pienryhmiä (Huhtinen 2001,

38). Seurakunnan johtamisen kannalta tarkasteltuna yhteisön tradition ja opin tulkitsijan roolissa kysymys on erityisesti uskontradition tarkastelusta ja tulkintakyvystä. Johtajalta vaaditaan tulevaisuuteen suuntautuvaa otetta ja tuoreita näkökulmia, joissa otetaan huomioon uskon kokeminen jokapäiväisessä elämässä (Huhtinen 2001, 39).

Ihmiselämän tulkin rooli korostaa toimintaympäristön tuntemisen merkitystä. Johtajan on oltava yhteydessä seurakuntalaisiin, jotta usko ja arkielämä pysyvät kosketuksissa toisiinsa (Huhtinen 2001, 39). Yhteisön hoitajan ja konsultin rooli koskee ennen kaikkea johtajan ja hänen alaistensa välejä. Riippuvuutta on kaikissa yhteisöissä ja useimmiten se kohdistuu esimieheen. Esimiehen käyttäytyminen vaikuttaa siihen millaiseksi työyhteisö muodostuu. Huhtinen (2001, 41) korostaa ohjaavan työotteen merkitystä, siinä johtaja auttaa alaisiaan ongelmatilanteissa, mutta ei pääätä asioita heidän puolestaan.

Auktoriteetti on viimeinen pastoraalisen johtajuuden rooli. Hierarkkisuus leimaa kirkon hallintoa ja auktoriteetit ovat tärkeässä osassa seurakuntatasolla. Johtajien on oltava valmiita toimimaan auktoriteetteina, sillä se luo turvallisuutta ja vakautta. Auktoriteettina toimiminen on tärkeää esimerkiksi sakraalitalaisuuksissa. Ne ovat niin kaukana tavallisesta arkielämästä, että jonkun on hallittava ne, että tilaisuuteen osallistujilla on miellyttävä ja turvallinen olo. (Huhtinen 2001, 41.)

### **3.2.3 Yuklin rooliteoria**

Yukl jakaa johtajien roolit kahteen pääluokkaan: tehtäväpainotteisiin ja suhdepainotteisiin. Yhteensä hän löytää johtajilta 14 erilaista roolia, joista osa on sekä tehtävä- että suhdepainotteisia, mutta jako kahteen voidaan kuitenkin tehdä sillä perusteella, että jompikumpi alue on aina merkittävämpi. On myös mietitty, pitäisikö muospainotteiset roolit ottaa omaksi luokakseen tehtävä- ja suhdepainotteisten rinnalle. (Yukl 1998, 59–61.)

Tehtäväpainotteisia rooleja ovat: suunnittelija ja organisoija, ongelmien ratkaisija, roolien ja tavoitteiden selkeyttäjä, tiedon jakaja ja tiedon kokoaja. Suunnittelijana ja organisoijana johtajan tehtävä on pitkän tähtäimen tavoitteiden asettaminen ja resurssien jakaminen. Ongelmien ratkaisijan roolissa johtaja taas ratkoo ja analysoi organisaatiossa ilmenneitä ongelmia; minkä takia niitä esiintyy ja miten niiden esiintymistä voidaan välttää. Roolien ja tavoitteiden selkeyttäjä roolissa johtajan tärkein tehtävä on varmistua siitä, että kaikki työntekijät tietävät tavoitteet ja ymmärtävät miksi niihin pyritään. Johtajan olisi siis pystyttävä asettamaan organisaation tavoitteet mahdollisimman selkeiksi. Tiedon jakajana johtajan on jaettava tarpeellinen tieto työntekijöille, ja

tiedon kokoajana hän kerää mahdollisimman paljon tietoa kaikesta siitä, mikä vaikuttaa organisaation toimintaan. (Yukl 1998, 60.)

Suhdepainotteisia rooleja puolestaan ovat: motivoija ja inspiroija, konsulttija, valtuuttaja, tukija, kehittäjä ja mentori, konfliktien johtaja ja tiimien rakentaja, verkostoija, tunnustuksen antaja ja palkitsija. Motivoidun ja inspiroidun roolissa johtaja pyrkii ihmisten innostamisen kautta saamaan organisaatiolle parempia tuloksia. Jos ihmiset sitoutuvat työhönsä, he myös ponnistelevat enemmän organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Konsulttina johtaja ottaa muiden organisaation jäsenten mielipiteet huomioon päätöksiä tehdessään, valtuuttajan roolissa hän siirtää alaisilleen vastuuta, esimerkiksi päätöksenteon delegoinnin muodossa. Tukijan roolissa johtaja näyttäytyy alaisilleen hyvin empaattisena ja huomaavaisena. Kehittäjänä ja mentorina johtaja auttaa työntekijöitä heidän urakehityksessään. Konfliktien johtajana ja tiimien rakentajana johtajan tehtävä puolestaan on edesauttaa konfliktien rakentavassa ratkaisussa ja kannustaa työntekijöitä yhteistyöhön. Johtajan rooli verkostoijana on epävirallisten yhteyksien pitämistä niiden henkilöiden kanssa, joilla on organisaation kannalta arvokasta tietoa. Tunnustuksen antajana johtaja jakaa kiitosta työntekijöille silloin, kun siihen on aihetta. Näin työntekijät kokevat olevansa tärkeä osa organisaatiota. Palkitsijan rooliin kuuluu sekä sanallisten kiitosten jakaminen hyvistä suorituksista että konkreettiset palkitsemiset, kuten palkankorotukset. (Yukl 1998, 60.)

### **3.2.4 Bassin ja Avolion rooliteoria**

Bass ja Avolio jakavat johtajien käyttäytymisen kahdeksaan eri tyyppiin eli johtajuusrooliin. Johtajan roolit voivat vaihdella tilanteen mukaan ja johtajalla voi olla samanaikaisesti useampikin rooli, joiden yhdistelmänä syntyy hänen johtajakäyttäytymisensä. Bass ja Avolio jakavat johtajuusroolit kolmeen eri päätyyppiin sen mukaan millainen johtamistyyli johtajalla on. Nämä päätyypit ovat transformationaalinen johtaminen, transaktionaalinen johtaminen ja antaa mennä -johtaminen. (Bass & Avolio 1994, 3–4.)

Transformationaalinen johtaminen on laajennus transaktionaalisesta johtamisesta ja siinä on tärkeää muiden kanssa keskusteleminen, esimerkiksi tavoitteista ja keinoista niiden saavuttamiseksi. Organisaation tavoitteet pitää asettaa tarpeeksi korkealle, jotta niiden saavuttamisessa on jotain merkittävää. Transformationaaliset johtajat voidaan jakaa vielä neljään eri rooliin: käyttäytyminen, joka tuottaa ihannointia, inspiroiva motivoija, älyllinen stimuloija ja yksilöt huomioonottava. Siinä johtajan roolissa, jossa käyttäytyminen tuottaa ihannointia, johtajaa pidetään roolimallina. Johtajaa kunnioitetaan ja ihailaan sekä omaksutaan hänen käyttäytymistapojaan. Jos johtaja on inspiroiva

motivoija, hän pystyy motivoimaan ihmiset hyviin suorituksiin, välillä tulokset voivat olla jopa parempia kuin työntekijät olisivat uskoneet. Tällainen johtaja saa aikaan hyvän yhteishengen. Älyllisenä stimuloijana johtaja rohkaisee alaisiaan luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Epäonnistumisia ei pidä pelätä, vaan pitää uskaltaa yrittää kehitellä uusia ja tehokkaampia tapoja toimia. Johtaja, joka ottaa työntekijät huomioon yksilöinä, saa suuremman osan alaistensa osaamisesta irti, sillä hän tietää kaikkien vahvuudet ja heikkoudet sekä auttaa ihmisiä kehittymään kykyjensä mukaan. (Bass & Avolio 1994, 3 ja Nissinen & Seppälä 2000, 75–76.)

Transaktionaalinen johtajuus puolestaan perustuu palkitsemiseen ja myös kuriin. Transaktionaalisen johtajuuden muotoja on kolme: palkkioilla kannustaja, aktiivinen asioiden johtaja ja passiivinen asioiden johtaja. Palkkioilla kannustava johtaja seuraa tavoitteiden täyttymistä. Hän tarkastelee kuinka tehokkaasti yksilö tai koko organisaatio toimii ja sen perusteella antaa joko positiivista tai negatiivista palautetta. Aktiivinen asioiden johtaja tarkkailee koko ajan kuinka toiminta etenee ja ongelmia havaitessaan tai ennakoidessaan hän pyrkii heti korjaamaan tilanteen. Asioiden passiivinen johtaja taas puuttuu tapahtumiin vasta sitten, kun ongelmia on jo ollut ja alaiset eivät pysty keskenään ratkaisemaan ongelmia. (Bass & Avolio 1994, 4 ja Nissinen & Seppälä 2000, 77.)

Antaa mennä -johtamistyyliä on kolmas Bass'n ja Avolion päätyypeistä ja samalla kahdeksas johtajuusrooli. Antaa mennä -johtaja ei seuraa organisaation toimintaa eikä hän ota vastuuta organisaation johtamisesta, mikä nimenomaan olisi hänen tehtävänsä. Tällaisissa tapauksissa alaisten joukosta nousee usein esiin joku, joka ottaa epävirallisen johtajan aseman, jotta asiat toimivat organisaatiossa. (Bass & Avolio 1994, 4 ja Nissinen & Seppälä 2000, 77.)

### **3.2.5 Muita rooliteorioita**

On myös monia muita rooliteorioita kuin edellä esiteltyt. Esittelemissäni rooliteorioissa oli useampia tehtävärooleja johtajille, mutta on myös teorioita, joissa johtajuusrooleja on vain muutama. Esimerkiksi Senge (1994) löytää mahdollistavalle johtajalle kolme erilaista roolia: muotoilija, opettaja ja palvelija. Muotoilijana johtajan tehtävä on toimintaympäristön luominen, opettajan roolissa johtaja puolestaan opettaa ihmisille todellisuutta ja keinoja selviytyä siitä. Palvelijan roolissa johtaja auttaa ihmisiä suorittamaan työnsä ja on tukena ihmisille henkisesti. (Harisalo & Miettinen 2002, 141–142.) Eri johtajuusroolit eivät ole toisiaan poissulkevia, eli samalla johtajalla voi olla erilaisia johtajuusrooleja samanaikaisesti tai johtajuusroolit voivat vaihdella tilanteen mukaan. Jollain johtajalla voi myös löytyä kaikki johtajuusroolit, jotka

teoreetikko on määritelty. Esimerkiksi Morse ja Wagner (1978) sekä Luthans ja Lockwood (1984) ovat myös kehittäneet rooliteorioita.

### **3.3 Rooliodotus**

Aina, kun yksilöillä on erilaisia rooleja, syntyy myös rooliodotuksia. Rooliodotukset kohdistuvat yksilöihin, joille roolit ovat käyttäytymistapoja, joiden avulla he pärjäävät yhteiskunnassa, ne eivät siis kohdistu näyttelijöihin. Rooliodotus tarkoittaa yksilöltä hänen roolinsa perusteella odotettavaa käyttäytymistä (Nurmi ym. 2001, 389).

Rooliodotukset voivat vaihdella paljon, koska eri yksilöt tulkitsevat rooleja. Niitä tulkitsevat niin esittäjät kuin ”katsojakin”. Rooliodotukset ovat hyvin pitkälle opittuja, kuten on myös roolien osalta. Samalla tavalla kuin yksilöt oppivat erilaiset roolit, he myös oppivat, mitä ne pitävät sisällään, ja tästä syntyvät rooliodotukset. Koska rooleja ei opiskella kirjoista, niin kaikki ymmärtävät roolit eri tavoin. Toisinaan voi olla myös niin, että johonkin yksilöön kohdistetaan rooliodotuksia sellaisesta roolista, jota kyseinen yksilö ei koe omaavansa lainkaan.

Kolin (1960, 10) mukaan odotus-käsitettä käytetään yleensä, kun kuvataan sosiaalisen ryhmän muodostumista tai ryhmän vaikutuksia osallistujien käyttäytymiseen. Rooliodotuksen hän määrittelee tämän pohjalta sosiaalisten ryhmien kehittämiseksi käyttäytymissäännöiksi eli sosiaalisiksi normeiksi, jotka ohjaavat ja rajoittavat yhteisöelämää. Sitä prosessia, jossa nämä odotukset opitaan, kutsutaan sosialisaatioksi ja se tapahtuu yleensä palkintojen ja rangaistusten avulla. Palkinto voi olla esimerkiksi ryhmän hyväksyntä, joten yksilö oppii hyvin nopeasti, minkälainen käyttäytyminen on toivottavaa.

Rooliodotukset kohdistuvat aina roolin haltijaan ja rooliodotuksia on henkilöillä, jotka kuuluvat samaan toimintaympäristöön, kuin roolin haltija. Rooliodotuksia esiintyy aina roolien yhteydessä. Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek ja Rosenthal (1964, 14) kuvaavat rooliodotuksen käsitettä seuraavasti. Jokainen roolin haltija vaikuttaa kaikkiin toimintaympäristössä oleviin, esimerkiksi toiset eivät voi suoriutua töistään ilman kyseisen henkilön panosta. Koska rooli ja sen suorittaja vaikuttavat muidenkin suorituksiin, alkaa näille henkilöille kehittyä uskomuksia ja mielipiteitä siitä, mitä kaikkea rooli pitää sisällään. Näitä mielipiteitä ja uskomuksia nimitetään rooliodotuksiksi. Roos ja Starke (1981) jakavat rooliodotus-käsitteen kolmeen alakäsitteeseen. Heidän mukaansa rooliodotus koostuu niin rooliodotusten selkeydestä, kohteesta kuin yhteisymmärryksen asteestakin. Tämän jaottelun perusteella perehdyn tarkemmin rooliodotus-käsitteeseen.



### 3.3.1 Rooliodotuksen selkeys

Rooliodotuksen selkeys vaihtelee hyvin paljon. Joissain tapauksissa on hyvinkin selvästi määritelty, millaisia odotuksia muilla on, joissain tapauksissa rooliiodotukset taas ovat hyvin epämääräisiä. (Roos & Starke 1981, 290.) Rooliodotuksen selkeys on kuitenkin hyvin tärkeää niin roolin haltijan kuin muidenkin samaan toimintaympäristöön kuuluvien kannalta. Selvät rooliiodotukset helpottavat ja tehostavat organisaation toimintaa, koska silloin kaikki tietävät, mitä heiltä odotetaan. Rooliodotusten selkeys parantaa myös työilmapiiriä ja vähentää organisaation jäsenten välillä esiintyviä ristiriitoja.

Rooliodotusten ollessa epämääräisiä syntyy usein roolikonflikteja, koska ei ole selkeitä sääntöjä siitä, millaista käytöstä odotetaan. Rooliodotusten epämääräisyys aiheuttaa myös epävarmuutta. Epäselvyyttä syntyy varsinkin uusien työntekijöiden kohdalla. Vanhoille työntekijöille uuden työntekijän asema on selkeä ja he tietävät myös millaiset rooliiodotukset häneen kohdistuvat. Uusi työntekijä ei puolestaan tiedä, mitä kaikkea häneltä odotetaan, koska samanlaistenkin roolien rooliiodotukset vaihtelevat organisaatioittain, sillä rooliiodotuksiin vaikuttaa muun muassa organisaatiokulttuuri, joka on kaikissa organisaatioissa omanlaisensa. Tällaisissa tapauksissa rooliiodotukset voivat olla myös uudistumisen esteenä tai hidasteena.

Poliisin työ on hyvä esimerkki rooliiodotusten selkeydestä. On tiettyjä ominaisuuksia, joita kaikkien poliisien oletetaan omaavan. Ja voi olla hyvinkin tarkkoja rooliiodotuksia myös sen suhteen, miten poliisin tulisi käyttäytyä vapaa-ajalla. Vaikka rooliiodotukset myös poliisien suhteen vaihtelevat jonkin verran, niin tietyt perusoletukset löytyvät kaikista rooliiodotuksista.

### 3.3.2 Rooliodotuksen kohde

Rooliodotukset kohdistuvat moniin eri asioihin. Jotkut rooliiodotukset ovat hyvin tärkeitä, kun taas joillakin on vain vähän merkitystä. Rooliodotusten tärkeyden määräytymiseen vaikuttaa se ympäristö missä olemme: missä asumme, mitä teemme, minkä ikäisiä olemme ja niin edelleen. Meillä kaikilla on rooliiodotuksia, joista osa voi olla tiedostamattomiakin.

Rooliodotusten kohteet voivat siis olla erilaisia. Meillä on rooliiodotuksia niin kavereillemme, perheellemme, virkamiehille kuin tuntemattomillekin. Kohde vaikuttaa paljon siihen, kuinka paljon tai tarkkoja rooliiodotuksia meillä on. On luonnollista, että meillä on hyvinkin paljon rooliiodotuksia

kavereillemme tai perheellemme, koska olemme heidän kanssaan paljon tekemisissä ja tunnemme heidät hyvin. Ihmisille, joiden kanssa emme ole niin paljon tekemisissä, meillä on vähemmän rooli-dotuksia ja monet rooli-dotuksistamme perustuvat yleisiin oletuksiin. Esimerkiksi hallintoa ja virkamiehiä ajatellessamme oletamme virkamiesten toimivan rehellisesti, mutta toisaalta ajattelemme hallinnon olevan byrokraattista, kasvotonta ja jäykkää. Meillä on siis paljon negatiivisia rooli-dotuksia virkamiesten edustamaa hallintoa kohtaan. Se myös vaikuttaa meidän käsityksiimme virkamiehistä. Rooli-dotukset voivat olla sekä negatiivisia että positiivisia.

Rooli-dotusten määrään vaikuttaa oma toimintaympäristömme. Varsinkin silloin, kun kohdistamme rooli-dotuksia meistä kauempana oleviin, esimerkiksi juuri virkamiehiin. Rooli-dotusten määrään vaikuttaa esimerkiksi oma koulutuksemme ja mielenkiintomme. Asetamme sellaisille ihmisille, jotka edustavat jotain meitä kiinnostavaa alaa, enemmän rooli-dotuksia, kuin ihmisille, joiden edustama ala ei kiinnosta meitä. Yksi suuri ryhmä, jolle asetamme rooli-dotuksia, on julkisuuden henkilöt.

### **3.3.3 Yhteisymmärryksen aste**

Rooli-dotuksiin vaikuttaa myös se yhteisymmärryksen aste, mikä eri toimijoilla on eri asemista (Roos & Starke 1981, 290). Jos eri toimijat eivät ole samaa mieltä siitä, mitkä tehtävät kuuluvat kenellekin, niin se aiheuttaa ongelmia myös rooli-dotuksissa. Rooli-dotukset voivat olla silloin ristiriitaisia sen takia, että käsitykset rooli-jaosta eroavat. Eri henkilöihin voidaan kohdistaa samoja rooli-dotuksia sen takia, että on epäselvyyksiä siitä, kenelle tehtävät kuuluvat. Jos yhteisymmärryksen aste on alhainen, ei työilmapiirikään ole paras mahdollinen.

Yhteisymmärryksen korkea aste olisi tärkeää esimerkiksi opettajien asemasta, vaikka siinä on usein epäselvyyksiä. Ihmisillä on erilaisia käsityksiä siitä, mitkä kaikki tehtävät kuuluvat opettajalle, mitkä oppilaalle ja mitkä oppilaan vanhemmille. Yhteisymmärrystä voi puuttua tehtäväjaon lisäksi hierarkiajärjestyksestä. Voi olla epäselvää, mikä arvojärjestys organisaatioissa on eri toimijoilla. Arvojärjestys vaikuttaa myös rooli-dotuksiin, yleisesti ottaen voidaan sanoa, että mitä korkeammalla henkilö on organisaation hierarkiatasolla, sitä suurempi määrä rooli-dotuksia häneen kohdistuu. Vaikka organisaatioissa ei välttämättä ole tiukkaa hierarkiajärjestystä, niin tietynlainen arvojärjestys muodostuu työntekijöiden kesken, mitä on hyvin tärkeä noudattaa, jotta organisaation toiminta toteutuisi parhaalla mahdollisella tavalla.

### **3.3.4 Rooliodotusten vaikutus käyttäytymiseen**

Rooliodotuksilla on suuri vaikutus roolien haltijoiden käyttäytymiseen ja Allenin ja van de Vliertin (1984, 5) mukaan voidaan erottaa neljä asiaa, joiden kautta rooliodotusten vaikutus näkyy käyttäytymisessä. Nämä ovat viestintä, henkilökohtaiset kyvyt, motivaatio ja ympäristön tarjoamat resurssit. Rooliodotukset vaikuttavat myös muiden organisaatioissa toimivien käyttäytymiseen.

Viestintä on tärkeä tekijä rooliodotuksissa, sillä epätarkka viestintä johtaa helposti epäselvyyteen roolista tai väriin rooliodotuksiin. Viestinnässä voi olla ongelmia sekä viestin lähettäjän että viestin vastaanottajan puolella. Roolin haltijan henkilökohtaiset kyvyt, joita ovat esimerkiksi fyysiset kyvyt, luonteenpiirteet ja tiedot vaikuttavat myös rooliodotuksiin. Kun tiedetään roolin haltijan kyvyt, niin silloin osataan asettaa paremmin rooliodotuksia. Jotta rooliodotus tulee täytetyksi, täytyy roolin haltija motivoida jotenkin. Motivoimiskeinona voi olla esimerkiksi sanktiorangaistus jos määrättyjä asioita ei tehdä. Ympäristön tarjoamat resurssit ovat välttämättömiä roolikäyttäytymiseen, sillä ilman tarpeellisia resursseja, kuten tilaa ja rahaa, roolikäyttäytymistä eli rooliodotusten täyttämistä on mahdotonta toteuttaa.

### **3.4 Roolikonflikti**

Rooliodotusten yhteydessä esiintyy aina myös roolikonflikteja. Konflikti tarkoittaa ristiriitaa ja erimielisyyttä, joten roolikonflikteissa on kysymys rooliristiriidoista. Usein roolikonflikteja syntyy silloin, kun rooliodotukset eivät täyty tai kun on epäselvyyttä siitä, mitä rooli pitää sisällään. Yksi keino pyrkiä estämään roolikonfliktien syntymistä on luoda normien avulla mahdollisimman tarkoin rajattu toimintaympäristö.

Ristiriitoja voi ilmetä monella eri tasolla, ja koska ne aiheuttavat aina jännitteitä, ne ovat organisaation kannalta ei-toivottuja. Myös organisaation työntekijät pyrkivät välttämään ristiriitoja, tässä onnistutaan parhaiten täyttämällä rooliodotukset, mikä voi olla toisinaan hankalaa tai jopa mahdotonta. Ristiriita voi olla ihmisen sisällä, näin on silloin kun rooli on ristiriidassa ihmisen kykyihin tai kun rooli on ristiriidassa kyseisen henkilön arvojen ja uskomusten kanssa. Toisaalta ristiriita voi esiintyä myös siinä, että henkilö ei täytä rooliodotuksia tai että henkilöllä on monia eri rooleja samassa organisaatiossa. (Pirnes 1997, 115.)

On siis monentyylisiä roolikonflikteja. Yksi tavallisimmista keinoista on jakaa roolikonfliktit kahteen luokkaan, kuten Pirneskin tekee. Myös Eskola (1984) ja Miller (1984) jakavat roolikonfliktit kahteen eri luokkaan. Heidän mukaansa on olemassa roolin sisäisiä ja roolien välisiä konflikteja.

Roolin sisäinen konflikti on kyseessä siinä tapauksessa, että rooliin kohdistuvat rooliodotukset ovat ristiriidassa keskenään. Usein roolin sisäisiä konflikteja on silloin, kun henkilö on tekemisissä erilaisten ihmisten kanssa, joiden rooliodotukset poikkeavat toisistaan heidän oman asemansa perusteella. Esimerkiksi opettajaan kohdistuu rooliodotuksia vähintään kolmelta taholta: oppilaat, muut opettajat ja oppilaiden vanhemmat. Roolien välinen konflikti on kyseessä silloin, kun yksilöllä on kaksi tai useampia rooleja, jotka ovat ristiriidassa keskenään. Henkilön on siis mahdotonta täyttää kaikkien roolien vaatimukset. (Eskola 1984, 178–179.)

Roolikonflikteja eli rooliristiriitoja voi esiintyä niin roolin haltijan ja muiden välillä kuin roolin haltijan eri roolien välilläkin. Kaikki roolikonfliktit voidaan luokitella Eskolan (1984) ja Millerin (1984) esittämän kahtia jaon avulla, mutta monet jakavat roolikonfliktit useampaan luokkaan, jakaen nämä kaksi pääkäsitettä vielä alakäsitteiksi. Esimerkiksi Helkama, Myllyniemi ja Liebkind (1998) jaottelevat roolikonfliktit kolmeen eri tyyppiin, Katz ja Kahn (1966) puolestaan löytävät neljä erilaista roolikonfliktityyppiä. Seuraavaksi tutustutaan molempien roolikonfliktijaotteluun tarkemmin. Lisäksi tarkastellaan Kahnin, Wolfen, Quinnin, Snoekin ja Rosenthalin (1964) roolikonfliktijaottelua, heidän mukaansa on viisi erilaista roolikonfliktityyppiä.

### **3.4.1 Helkaman, Myllyniemen ja Liebkindin roolikonfliktien jaottelu**

Helkama, Myllyniemi ja Liebkind (1998, 266) jakavat roolikonfliktit kolmeen eri tyyppiin. Heidän mukaansa roolikonfliktit voivat olla roolin sisäisiä konflikteja, roolien välisiä konflikteja tai roolin ja persoonallisuuden välisiä konflikteja. Heidän roolikonfliktijaottelussaan korostuu roolin haltija hyvin vahvasti.

Roolin sisäiset konfliktit esiintyvät vastinroolin haltijoiden ja roolin haltijan välillä. Vastinrooli on sellainen rooli, että ilman sitä ei voida määritellä varsinaista rooliakaan. Vastinroolin omaavia voi olla yksi tai useita ja he kuuluvat aina roolin haltijan kanssa samaan toimintaympäristöön. Roolin sisäisissä konflikteissa vastinroolin haltijoiden odotukset roolin haltijaan ovat ristiriitaisia. On siis kyse vastinroolien välisistä roolikonflikteista.

Jos konflikti on henkilön eri roolien välillä, kyse on roolien välisestä konfliktista. Silloin henkilöllä on olemassa kaksi tai useampia rooleja, jotka hänen pitäisi täyttää samanaikaisesti, mutta se ei kuitenkaan onnistu. Ongelma on siis siinä, että henkilöllä on keskenään niin erilaisia rooleja, että hän ei pysty toteuttamaan niitä samanaikaisesti. Jos henkilö ei pysty täyttämään kaikkia roolejaan, siitä voi seurata roolin sisäisiä konflikteja.

Roolin ja persoonallisuuden väliset konfliktit ovat kolmas roolikonfliktien muoto. Siinä roolin haltijan persoonallisuus ja roolin vaatimukset ovat ristiriidassa keskenään. Roolin haltijalla ei esimerkiksi ole tarvittavaa osaamista roolin suorittamiseen. Rooli voi vaatia esimerkiksi paljon esiintymistä ja esillä oloa, mutta roolin haltija on luonteeltaan arka ja syrjäänvetäytyvä.

### **3.4.2 Katzin ja Kahnin roolikonfliktien jaottelu**

Katzin ja Kahnin (1966, 184–185) mukaan roolikonflikteja syntyy silloin, kun on kaksi tai useampia rooliodotuksia ja ne kaikki eivät ole yhteensopivia. Äärimmäisessä tapauksessa on kaksi rooliodotusta, jotka ovat täysin vastakkaisia, joten niitä molempia ei ole mahdollista täyttää. Katz ja Kahn (1966, 184–185) jakavat roolikonfliktit neljään eri luokkaan: rooliodotusten lähettäjän sisäiset konfliktit, rooliodotusten lähettäjien väliset konfliktit, roolien väliset konfliktit sekä henkilön ja roolin väliset konfliktit.

Rooliodotusten lähettäjän sisäiset konfliktit tarkoittavat sellaisia tilanteita, joissa yksi henkilö kohdistaa roolin haltijaan useampia odotuksia, jotka ovat ristiriidassa keskenään. Roolin haltijan on mahdotonta toteuttaa kaikki rooliodotukset kyseisen ympäristön ja annettujen sääntöjen puitteissa. Rooliodotusten esittäjä voi esimerkiksi pyytää roolin omaavaa henkilöä kirjoittamaan raportin sellaisesta asiasta, josta henkilön ei ole mahdollista saada tarvittavaa tietoa – ainakaan virallista kautta.

Jos rooliodotusten lähettäjien, kahden tai useamman, rooliodotukset ovat ristiriidassa keskenään, niin silloin on kyse rooliodotusten lähettäjien välisistä konflikteista. Tällaisia konflikteja esiintyy usein opettajilla, heihin kohdistavat odotuksia niin oppilaat, työtoverit kuin oppilaiden vanhemmatkin. Nämä ryhmät ovat keskenään hyvin erilaisia, joten niiden odotukset ovat keskenään erilaisia ja usein myös ristiriidassa keskenään.

Kolmas roolikonfliktityyppi on roolien väliset konfliktit. Siinä henkilöllä on samanaikaisesti useampia rooleja, joiden rooliodotukset ovat ristiriidassa keskenään. Tällaisia roolikonflikteja

esiintyy usein esimerkiksi äidin tai isän roolin ja työntekijän roolin välillä. Työympäristön odotukset voivat olla ristiriidassa lapsen odotusten kanssa ja silloin henkilön, jolla on nämä molemmat roolit, täytyy päättää, miten hän täyttää nämä ristiriitaiset rooliodotukset; asettaako henkilö toisen roolin etusijalle vai pyrkiikö hän täyttämään molempien rooliodotukset mahdollisimman hyvin.

Henkilön ja roolin väliset konfliktit ovat Kahnin ja Katzin (1966, 184–185) jaottelussa viimeinen roolikonfliktityyppi. Tällaisessa tapauksessa roolin haltijan luonteenpiirteet, arvot tai tarpeet ovat ristiriidassa roolin kanssa. Roolin haltija saattaa esimerkiksi käyttäytyä hänen roolilleen sopimattomasti. On huomattava, että rooliodotukset, joihin roolin haltijan käyttäytymistä verrataan tulevat organisaation muilta toimijoilta, vaikka kyseessä on henkilön ja roolin väliset konfliktit.

### **3.4.3 Kahnin, Wolfen, Quinnin, Snoekin ja Rosenthalin roolikonfliktien jaottelu**

Roolikonfliktien monet jaottelumahdollisuudet näkyvät hyvin siinä, että Kahnin ja Katzin 1966 julkaistussa kirjassa ”The Social Psychology of Organizations”, he ovat jakaneet roolikonfliktit neljään eri luokkaan. Mutta sitä aikaisemmin, vuonna 1964 julkaistussa kirjassa ”Organizational Stress: Studies in role conflict and ambiguity”, jossa Kahn myös oli mukana, roolikonfliktit onkin jaettu viiteen eri luokkaan. Roolikonfliktit voivat olla rooliodotusten lähettäjän sisäisiä konflikteja, rooliodotusten lähettäjien välisiä konflikteja, roolien välisiä konflikteja, henkilön ja roolin välisiä konflikteja sekä rooliylikuormituksia (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964).

Neljä ensimmäistä ovat siis samoja kuin Katzin ja Kahnin teoksessa ja myös siinä mainitaan rooliylikuormitus, mutta he eivät laske sitä omaksi roolikonfliktityypikseen. Rooliylikuormitus tarkoittaa tilannetta, jossa roolien haltijaan, jolla on samanaikaisesta vähintään kaksi roolia, kohdistetaan rooliodotuksia eri henkilöiden taholta. Rooliodotukset eivät ole ristiriidassa keskenään, mutta roolien haltijan on mahdotonta täyttää kaikkia rooliodotuksia annettujen aikarajojen puitteissa. Kahnin ym. mukaan kaikkia roolikonfliktityyppejä yhdistävänä tekijä on se, että samassa toimintaympäristössä olevat käyttävät roolipaineita muuttaakseen roolin haltijan käytöstä. (Kahn ym. 1964, 19–21.)

### **3.5 Tuotos**

Kaikelle toiminnalle on ominaista se, että sen avulla pyritään johonkin tavoitteeseen eli tilaan. Sitä miten hyvin tavoitteissa onnistutaan, tutkitaan tuotoksen avulla. Tuotos tarkoittaa toiminnan aikaansaannosta eli tulosta ja se voi olla esimerkiksi tavara tai palvelu. Tuotos liitetään usein tuottavuuteen, joka lasketaan panos/tuotos -suhteesta. Panos onkin läheinen käsite tuotokselle, eikä tuotosta voi olla ilman panosta. Panos tarkoittaa niitä voimavaroja, jotka on toimintaan laitettu, ja joiden perusteella tuotos on syntynyt. Vaikka tuotos helposti liitetään konkreettisiin asioihin, kuten erilaisiin esineisiin, voidaan myös johtamisprosessin tulosta ajatella tuotoksena.

Tuotoksen avulla voidaan siis tarkastella, miten hyvin tavoite saavutettiin. Olivatko tulokset sellaisia kuin toivottiin vai oliko toiminnalla myös ei-toivottuja vaikutuksia. Yksilön kannalta tulokseen vaikuttavat osaaminen, tekeminen ja yhteistyö (Honkola & Jounela 1994, 169). Kun prosessissa ovat mukana useat ihmiset tulokseen vaikuttavat myös kommunikaation toimiminen, prosessin johtaminen, motivaatio ja tietysti annetut puitteet. Toimintaympäristöllä on suuri vaikutus toiminnan onnistumiseen, kuten myös ihmisten sitoutumisella.

Tuotos on tavallinen käsite taloustieteissä ja tämä korostuu myös sen määritelmässä. Tuotos määritellään yleisesti yrityksen tai yritysten tuotannontulokseksi, joka voi olla tavaroita tai palveluja. Oleellista on, että näitä tuotannontuloksia pystytään mittaamaan esimerkiksi myynnin raha-arvoina tai arvottamaan jotenkin muuten. (Otavan iso fokus 1974, 4326.)

Jones (2001, 4) määrittelee tuotoksen yritysten näkökulmasta seuraavasti. Tuotos voi olla valmiita hyödykkeitä, palveluita, osinkoja, palkkoja tai tietty arvo osakkeenomistajille. Tuotantoprosessin tuloksena syntyy hyödykkeitä ja palveluita, joita asiakkaat ostavat täyttääkseen tarpeensa. Osingot, palkat ja osakkeenomistajien arvostus pitävät yrityksen toiminnan käynnissä.

Tuotokset ilmentävät sitä, mitä organisaatio on toiminnallaan saanut aikaiseksi. Toiminnalla on toisinaan myös ei-toivottuja seurauksia, ja nekin ovat tuotoksia. Salminen (1995, 148–149) määrittelee palveluorganisaation tuotoksiksi palveluvalikoiman, palvelun laadun ja palvelun määrän. Sama jaottelu voidaan ulottaa koskemaan kaikkia organisaatiota, sillä kaikilla organisaatiolla on joku palvelu, jota ne tuottavat, joten kaikki organisaatiot ovat omalla tavallaan palveluorganisaatioita. Organisaatioiden tuotoksia voidaan tarkastella siis niiden valikoiman, laadun ja määrän kautta.

### 3.5.1 Tuotosten valikoima

Tuotokset, joita organisaation toiminnasta seuraa voivat olla tuotteita, palveluita, toimenpiteitä tai päätöksiä (Oulasvirta 2003, 2). Tuotteet liittyvät lähinnä yrityksiin, joilla on tuotantoa ja jotka siis tuottavat tavaroita, kuten autoja. Tuotteet voivat olla hyvin yksinkertaisia, kuten polttopuut tai sitten paljon tekniikkaa ja osaamista vaativia, kuten tietokoneet.

Palvelut voivat olla myös hyvin moninaisia ja lähes kaikilla organisaatioilla on palveluita. Ne voivat olla joko maksullisia tai maksuttomia. Sekä yksityinen että julkinen sektori tuottavat palveluita. Julkisen sektorin tarjoamat palvelut on pääsääntöisesti taattu kaikille kansalaisille, eli suuri osa niistä on ilmaisia tai niissä on todellisia kustannuksia pienempi maksu, tästä hyvä esimerkki on terveyskeskusmaksut. Yksityisen sektorin tarjoamat palvelut liittyvät enemmän elintasoon ja ne eivät ole välttämättömiä.

Tuotos voi olla myös toimenpiteitä. Toimenpiteet voivat liittyä niin organisaatioon, henkilöstöön, tuotteisiin kuin palveluihinkin. Toimenpiteiden avulla pyritään parantamaan ja tehostamaan toimintaa. Jos huomataan, että organisaation tekniikka on vanhentunutta, ryhdytään toimenpiteisiin sen nykyaikaistamiseksi. Vastaavasti voidaan ryhtyä toimenpiteisiin, jotta organisaatorakenne saataisiin toimivammaksi.

Päätöksenteko on eräs tärkeimmistä organisaatioiden johtajien tehtävistä. Ilman päätöksentekoa ei organisaatio voi toimia. Päätöksentekoon liittyy läheisesti myös vastuun käsite. Johtajien, eli päätöksentekijöiden, on otettava päätöksistä vastuu. Usein päätöksentekoa edeltää päätöksenteon kohteena olevan asian käsittely, joten päätökset ovat tuotoksia.

### 3.5.2 Tuotosten laatu

Laatu määrittää tuotteen hyvyyttä, kestävyyttä ja muita asiakkaiden arvostamia piirteitä. Laatu määritellään tarkastelemalla palveluiden ja tuotteiden ominaisuuksia ja luonteenomaisia piirteitä. Laatu liitetään nykyisin usein myös ei-ostettaviin asioihin esimerkiksi elämään. Usein puhutaan elämänlaadusta ja sitä pyritään selvittämään ja mittaamaan erilaisin keinoin.

Organisaatioiden kohdalla laatu yhdistetään yleensä tuotteisiin ja palveluihin. Mitä paremmin tuote tai palvelu pystyy täyttämään asiakkaiden odotukset ja tarpeet, sitä laadukkaampi se on. (Peltonen



1991, 34.) Laadun voidaan myös ajatella olevan organisaation tuotteelle tai palvelulle lisäarvo tai kerrannaisarvo, sillä samanlaisista palveluista tai tuotteista valitessaan, asiakas valitsee yleensä laadukkaimman tuotoksen (Harisalo & Miettinen 2002, 49).

### **3.5.3 Tuotosten määrä**

Tuotosten määrä viittaa niihin tuloksiin, joita organisaatio on toiminnallaan saavuttanut. Tuotosten määrän avulla voidaan kuvata kahta asiaa. Toisaalta voidaan kuvata sitä, kuinka monia eri tuotoksia organisaatio toimintansa avulla tuottaa, toisaalta tuotosten määrällä voidaan kuvata sitä, kuinka paljon kutakin tuotosta on tuotettu.

Tuotosten määrien avulla voidaan mitata organisaation tehokkuutta, ja määrät myös kertovat organisaation koosta. Pelkästään määrän avulla ei kuitenkaan voida päätellä, kuinka hyvä tai tehokas organisaatio on, sillä määriin vaikuttaa se millaiset markkinat organisaation tuotoksille on ja se millaiset ovat organisaation tavoitteet. Tuotosten mittaaminen määrillä sopii parhaiten tuotteille. Myös palveluista voidaan toisinaan laskea määriä, mutta yleisesti ottaen palveluiden, toimenpiteiden ja päätöksenteon määrittäminen määrinä on hankalaa.

## 4 Tutkimuksen empiirinen osuus

Tutkimukseni on kvantitatiivinen eli pyrin kuvaamaan ilmiötä numeerisen tiedon pohjalta. Kvantitatiivinen tutkimus voi olla kokonaistutkimus tai otantatutkimus ja se pyrkii vastaamaan kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. (Heikkilä 2001, 17.) Tiedonkeruu tapahtuu kyselyn avulla, joskus voidaan myös käyttää valmiita tilastoja. Kyselyn pohjana on tutkimuksen teoriaosa, ja sen avulla pyritään hankkimaan tietoa, jonka avulla voidaan ratkaista tutkimusongelma.

Luvussa kolme on esitelty tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka perusteena olevien pääkäsitteiden avulla asiaan on perehdytty tarkemmin. Teoriaosassa perehdytään ilmiöön laajasti, joten empiiriseen osuuteen on ollut tarpeen tehdä rajauksia, jotta tutkimus ei muodostuisi liian laajaksi. Empiirisessä osuudessa on keskitytty johtajuusroolien tutkimiseen ja roolien määrittelyssä on käytetty Henry Mintzbergin (1980) roolijakoa. Hänen käyttämänsä roolijako soveltuu tutkimukseen parhaiten, koska katson asioita ylimmän johdon näkökulmasta ja olen kiinnostunut hallinnon ja talouden johtamisesta.

Teoriaosassa ilmiötä tarkastellaan yleisesti. Huomioon ei oteta organisaatioiden vaikutuksia johtamisprosessin kulkuun. Jotta voitaisiin ymmärtää seurakuntien johtamisprosessia, täytyy ottaa huomioon myös seurakuntien toimintapuitteet ja erityispiirteet. Luvussa 4.1 on esitelty seurakuntien toimintaympäristöä ja erityispiirteitä. Kyselylomakkeessa oli kysymyksiä myös työyhteisöstä, joka selittää toimintaympäristöä edelleen. Kyselylomakkeen avulla pyrittiin selvittämään myös rooliodotusten kohteita ja roolien välisiä roolikonflikteja.

### 4.1 Tutkimuksen kohteen esittely

Kirkosta eroaminen on lisääntynyt vuonna 2003 tulleen uuden uskonnonvapauslain myötä (Niemelä 2006, 5). Silti edelleen yli 80 prosenttia suomalaisista kuuluu kirkkoon, joten ainakin välillisesti kirkko on läsnä monen elämässä. Ihmisille kirkkoa edustaa oma seurakunta ja sen työntekijät. Kirkkoon kuuluminen on tiiviisti sidottu asuinpaikkakuntaan, sillä oma seurakunta määräytyy aina asuinpaikkakunnan perusteella ja oman kotiseurakunnan jäsenyyden perusteella ollaan koko kirkon jäseniä. Kirkko käsitteenä on kuitenkin paljon laajempi. Seurakuntien voidaan ajatella olevan se toiminnallinen osa kirkkoa, joka konkreettisesti näyttäytyy ja on osana seurakuntalaisten elämää ja jonka kautta seurakuntalaiset osallistuvat kirkon toimintaan. Muut kirkon elimet ovat enemmän

kirkon hallintoon ja yleisiin linjauksiin keskittyviä elimiä; ne luovat toimintaympäristöt seurakunnille.

Gallup Ecclesiastica 2003 -tutkimuksessa kirkkoon kuulumiselle löydettiin neljä eri pääsyytä. Tutkimuksen 758 vastaajasta 29 prosenttia kuului kirkkoon ennen kaikkea kirkon hengellisten tehtävien vuoksi. Kirkollisten toimitusten merkitystä korosti 28 prosenttia vastaajista, auttamistehtävä oli tärkein 27 prosentille. Lopuilla 16 prosentilla ei ollut erityisiä perusteita jäsenyydelleen ja joka neljäs tästä ryhmästä piti kirkosta eroamista todennäköisenä. (Niemelä 2006, 183–185.)

Niemelän (2006, 222–223) tutkimuksen mukaan kirkosta erotaan, koska sillä ei ole riittävää henkilökohtaista merkitystä. Nuoret aikuiset muodostavat suurimman eroajien ryhmän. Vuosittain kirkosta eroaa 0,3–0,7 prosenttia kirkon jäsenistä, näistä 70 prosenttia on nuoria aikuisia. Kirkosta eronneet nuoret aikuiset kokevat, että kirkolla ei ole heille henkilökohtaista merkitystä ja toisaalta kirkko koetaan liian suvaitsemattomaksi. Vajaa kymmenen prosenttia kirkosta eronneista on alle 18-vuotiaita. Vanhemmat ihmiset muodostavat loput 20 prosenttia kirkosta eroavista. Heidän kohdallaan eroamissyynä on ennen kaikkea henkilökohtaiset pettymykset kirkkoon. Alle kymmenen prosenttia kirkosta eronneista liittyy toiseen uskonnolliseen yhdyskuntaan.

#### **4.1.1 Kirkko**

Suomessa oli vielä 1800-luvun alussa voimassa valtionkirkkojärjestelmä eli kirkko ja valtio olivat kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Tavallisen kansalaisen näkökulmasta kirkko ja valtio olivat sama asia, sillä paikallistasolla kirkkoherran johtama kirkonkokous päätti niin hengellisistä kuin maallisistakin asioista. Valtionkirkkojärjestelmää alettiin purkaa 1800-luvun loppupuolella, silloin erotettiin kunnallishallinto ja seurakuntahallinto toisistaan, mutta kirkon ylin hallinto jäi vielä valtion hallinnan alaiseksi. Tällä hetkellä kirkon asemasta säädetään kirkkolaisissa, joten eduskunta ja tasavallan presidentti vahvistavat sen. Kirkkolain säätäminen ja muuttaminen on kuitenkin kirkon oma asia ja ehdotukset kirkkolain muuttamiseksi tekee aina kirkolliskokous. (Seurakuntalaisen käsikirja 1998, 136–137.)

Sekä papit että seurakuntalaiset ovat merkittävässä asemassa kirkon hallinnossa. Kirkollista hallintoa kutsutaankin piispallis-edustukselliseksi. Hallinto perustuu sekä piispalliselle kaitsennalle ja valvonnalle, jota seurakuntatasolla edustavat papit että luottamuselinten päätöksiin, jossa

luottamushenkilöt edustavat seurakuntalaisia. Tästä kaksinapaisesta hallinnossa johtuen kirkolliskokouksessa, kirkkohallituksen täysistunnossa ja hiippakuntavaltuustoissa on kiintiöt papeille. Kuitenkin seurakuntalaisia edustavat luottamushenkilöt muodostavat aina enemmistön eri toimielimissä pappiskiintiöistä huolimatta. Papiston erityisrooli näkyy heidän puheenjohtaja-asemastaan eri toimielimissä. (Kääriäinen ym. 2006, 93–94.) Kirkon hallinto voidaan jakaa kahtia, seurakuntien hallintoon ja kokonaiskirkon hallintoon.

#### 4.1.1.1 Seurakuntien hallinto

Seurakunnat ovat kirkon paikallistasoa. Seurakunnat ovat itsenäisiä, mutta niiden toiminnalle asettavat puitteet ennen kaikkea kirkkolaki ja kirkkojärjestys. Seurakunnissa toimintaa ohjaavat kirkkovaltuusto, kirkkoneuvosto, jaostot ja johtokunnat. Jokapäiväinen johtaminen on kuitenkin työntekijöiden vastuulla. Kirkkovaltuuston jäsenet valitaan seurakuntavaalilla neljän vuoden välein. Kirkkovaltuusto valitsee kirkkoneuvoston, johon voi kuulua sekä valtuutettuja että seurakuntalaisia, jotka ovat seurakuntavaalikelpoisia. Kirkkoneuvoston toimikausi on kaksi vuotta. Kirkkoneuvoston puheenjohtajana toimii aina kirkkoherra ja esittelijänä usein taluspäällikkö. Taluspäällikkö toimii usein esittelijänä myös kirkkovaltuuston kokouksissa. Kirkkovaltuuston ja kirkkoneuvoston koot määräytyvät seurakunnan väkiluvun mukaan ja ne on määritelty kirkkojärjestyksessä. Jaostojen ja johtokuntien perustaminen on mahdollista, mutta ei pakollista. Jaostojen perustaminen on kirkkoneuvoston tehtävä, kirkkovaltuustot puolestaan vastaavat johtokuntien perustamisesta. Jos seurakunnalla on taloudellinen jaosto, sen puheenjohtajana toimii kirkkoneuvoston varapuheenjohtaja ja se tekee päätöksiä kirkkoneuvoston sille siirtämän toimivallan puitteissa (Kääriäinen ym. 2006, 105).

Kirkkovaltuusto käyttää seurakunnissa ylintä päätösvaltaa. Joissain asioissa valtuusto voi siirtää päätösvalan kirkkoneuvostolle, sen jaostoille sekä johtokunnille, mutta valtuuston tulee aina päättää muun muassa asioista joiden tekemiseen vaaditaan määräenemmistö. Toiminta- ja taloussuunnitelmasta, talousarviosta ja kirkollisveron suuruudesta päättäminen ovat tärkeimpiä vuosittaisia kirkkovaltuuston päätöksiä. Kirkkoneuvoston tehtäviin kuuluu seurakunnan toiminnan johtaminen. Kirkkoneuvoston tehtäväkenttä on hyvin laaja, se esimerkiksi pyrkii edistämään seurakunnan hengellistä elämää, mutta johtaa myös seurakunnan hallintoa sekä talouden ja omaisuuden hoitoa. Kirkkoneuvoston tehtäviin kuuluu myös valtuustossa käsiteltävien asioiden valmisteleminen.

(Finlex:

Kirkkolaki

<

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931054?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kirkkolaki>>)

Lisäksi kirkkojärjestys määrää, että kirkkovaltuusto ei voi päättää asioista, jonka

käsittämiseen kirkkoneuvostolla ei ole ollut mahdollisuutta (Finlex: Kirkkojärjestys <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kirkkolaki>> ).

Kuntakentän rakennemuutokset vaikuttavat myös seurakuntiin. Kuntaliitosten myötä myös seurakuntien täytyy yhdistyä tai yhdistyneiden kuntien alueelle perustetaan seurakuntayhtymä, sillä yhden kunnan alueella saa toimia vain yksi seurakunta. Seurakunnat yhdistyvät myös ilman kuntaliitoksia ja yhdistymisten taustalla on usein hallinnon keventäminen ja taloudellisen itsekannattavuuden vahvistaminen. Seurakuntarakenteen uudistamisella pyritään myös keskittämään hallinto suurin yksiköihin ja hoitamaan toiminta pienissä yksiköissä. Päätöksenteko ja suunnittelu pyritään myös saamaan tiiviimpään yhteyteen seurakunnan toiminnan ja taloudenhoidon kanssa. Seurakuntarakenteen muutostarvetta joudutaan selvittämään tilanteissa, joissa seurakunnan väkiluku on alle 2500 jäsentä ja sen talous on heikko. Talouden heikkoudella tarkoitetaan korkeaa veroprosenttia (yli 1,7 %), talouden riippuvaisuutta kirkkohallituksen avustuksesta, suuria henkilöstömenoja (selvästi yli maan keskiarvon) ja vaikeuksia täyttää virkoja tai saada ylläpidettyä kokoaikaisia virkasuhteita. (Nieminen, Vallenius & Tähkänen 2005; 16, 230.)

Yhdistyvät seurakunnat voivat muodostaa joko seurakuntayhtymän tai sitten perustaa uuden seurakunnan, josta osa voidaan muodostaa kappeliseurakunnaksi tai seurakuntapiiriksi. Myös seurakuntayhtymissä voi olla kappeliseurakuntia tai seurakuntapiirejä. Seurakuntayhtymän voidaan sanoa olevan siihen kuuluvien seurakuntien yhteistoiminta- ja palveluelin (Huhta 2003, 77). Seurakuntayhtymän tärkeimmät luottamuselimet ovat yhteinen kirkkovaltuusto, yhteinen kirkkoneuvosto ja seurakuntaneuvosto. Seurakuntayhtymän hallinnossa yhtymän hallinto ja seurakuntien hallinto toimivat rinnakkain. Yhteisen kirkkovaltuuston ja kirkkoneuvoston jäsenet valitaan vaaleilla neljän vuoden välein. Yhteinen kirkkovaltuusto valitsee yhteisen kirkkoneuvoston jäsenet aina kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Yhteisen kirkkovaltuuston tehtävät ovat pitkälti samat kuin itsenäisen seurakunnan kirkkovaltuuston ja vastaavasti on yhteisen kirkkoneuvoston osalta. Yhteinen kirkkovaltuusto käyttää päätösvaltaa seurakuntayhtymässä, se päättää muun muassa kirkollisverotuksesta ja talousarviosta. Yhteinen kirkkoneuvosto on seurakuntayhtymän toimeenpano- ja hallintoelin, joka muun muassa johtaa seurakuntayhtymän hallintoa sekä talouden ja omaisuuden hoitoa (Kääriäinen ym. 2006, 108). Seurakuntaneuvosto päättää muun muassa talousarviossa sille kohdennettujen määrärahojen käytöstä. Kappeliseurakunnan muodostamisesta päättää viime kädessä hiippakunnan tuomiokapituli, joka vahvistaa kappeliseurakunnan perustamis- ja lakkauttamispäätökset (Nieminen ym. 2005, 222). Kappelineuvosto hoitaa kappeliseurakunnan asioita ja sen tehtäviä säätelee ohjesääntö. Kappeliseurakuntien toimintaa varten tulee varata

erillistä määrärahaa ja sen käytöstä kappelineuvosto päättää. Kappeliseurakunnan kappalainen tai muu pappi on kappelineuvoston jäsen. Seurakuntapiirin muodostamiseen riittää kirkkovaltuuston tai seurakuntaneuvoston päätös, ne hyväksyvät myös johtosäännön piirineuvoston toiminnalle. Päätöstä ei tarvitse vahvistaa hiippakunnan tuomiokapitulissa. Piirineuvosto johtaa seurakuntapiirin toimintaa ja on hallinnollisesti ajatellen johtokunnan tasoinen. (Kääriäinen ym. 2006, 103–104.)

#### 4.1.1.2 Kokonaiskirkon hallinto

Kokonaiskirkon hallinto voidaan jakaa kolmelle eri tasolle: rovastikuntataso, hiippakuntataso ja kokonaiskirkon hallinto (Kääriäinen ym. 2006, 110). Kokonaiskirkko on jaettu hiippakuntiin ja hiippakunnat rovastikuntiin. Yhteen rovastikuntaan kuuluu aina 3-13 seurakuntaa ja toimintaa johtaa lääninrovasti (Suomen evankelis-luterilainen kirkko: <http://evl.fi/EVLfi.nsf/Documents/89535DC54010B042C22570760044DAB9?OpenDocument&lang=fi>). Lääninrovastin tehtävänä on edistää sekä kirkollista työtä että seurakuntien yhteistyötä (Huhta 2003, 79). Rovastikuntatasolla tehdäänkin paljon yhteistyötä eri työalojen kesken.

Hiippakuntatasolla toiminnasta vastaavat piispa, tuomiokapituli ja hiippakuntavaltuusto. Suomi on jaettu yhdeksään hiippakuntaan eli hallintoalueeseen. Piispat ovat hiippakuntien hallinnollisia ja hengellisiä johtajia. Piispa valvoo seurakuntien toimintaa ja suorittaakin seurakunnissa säännöllisesti piispantarkastuksia, joissa käydään läpi seurakuntien hallintoa, taloutta ja toimintaa. Piispan tehtävänä on tukea ja ohjata pappeja, mutta myös valvoa heidän toimintaansa. Tuomiokapitulin tehtävänä on hoitaa hiippakunnan toimintaa, hallintoa ja taloutta ja sen puheenjohtajana toimii piispa. (Kääriäinen ym. 2006, 112–113.) Tuomiokapituli solmii hiippakuntaa koskevat sopimukset ja edustaa kirkkoa hiippakunnan asioissa (Huhta 2003, 79). Myös hiippakuntavaltuusto on hallinnollinen elin, siihen kuuluu sekä maallikko- että pappisjäseniä ja heidät valitaan vaaleilla neljäksi vuodeksi kerrallaan. Hiippakuntavaltuusto voi tehdä esityksiä kirkolliskokoukselle ja sen perustehtävä on edistää kirkollista työtä hiippakunnassa. Hiippakuntavaltuusto myös hyväksyy vuosittain hiippakunnan toiminta- ja taloussuunnitelman sekä talousarvion. (Kääriäinen ym. 2006, 114.)

Kokonaiskirkon hallinnon tasolla eri elinten toimintaan kuuluu koko kirkkoa koskevia hallinnollisia tehtäviä, esimerkiksi koko kirkkoa koskevien päätösten tekeminen ja lausuntojen antaminen. Kirkolliskokous on kirkon ylin päättävä elin ja se käsittelee sekä hengellisiä että hallinnollisia asioita. Kirkolliskokous käsittelee kirkon oppia ja työtä koskevia asioita, mutta myös asioita, jotka koskevat lainsäädäntöä, hallintoa ja taloutta (Huhta 2003, 80). Kirkolliskokoukseen kuuluu 109

jäsentä; piispat, pappeja ja maallikoita. Myös piispainkokous ja kirkkohallituksen täysistunto ovat tärkeitä päätöksentekoelementtejä. Kirkkohallitus on kirkon yleishallintoviranomainen, se hoitaa kirkon yleistä hallintoa, taloutta ja toimintaa. Kirkkohallitus toimii myös kirkon keskusrahaston hallituksena. Piispainkokous koostuu piispoista ja asessoreista. Jokaisesta tuomiokapitulista yksi asessori kuuluu piispainkokoukseen, joka muun muassa tekee esityksiä ja antaa lausuntoja kirkolliskokoukselle ja kirkkohallitukselle. Se käsittelee myös hiippakuntien hallintoa. (Kääriäinen ym. 2006, 116–118.) Kirkko on myös suuri työnantaja ja vuonna 2006 perustettu kirkon työmarkkinalaitos hoitaa keskitetysti edunvalvontaa työmarkkina-asioissa (Suomen evankelis-luterilainen kirkko: Kirkon virka- ja työehtosopimusjärjestelmä <<http://www.evl.fi/kkh/heo/hallinto/sopjarj.html>>). Kirkon ulkoasiain neuvosto johtaa kirkon ulkoasiain osaston toimintaa ja se hoitaa kirkon suhteita muihin kirkkoihin, uskontokuntiin ja kirkkojen välisiin järjestöihin. Kirkon ulkoasiain neuvoston puheenjohtajana toimii arkkipiispa. (Suomen evankelis-luterilainen kirkko: Kirkon ulkoasiain neuvosto <<http://www.evl.fi/kkh/kuo/kun.htm>>.)

#### 4.1.2 Kirkkoherra

Kirkkoherraksi voidaan valita pappi, joka on suorittanut sekä pastoraalitutkinnon että seurakuntatyön johtamisen tutkinnon. Pastoraalitutkinnon saa suorittaa, jos on toiminut vähintään kaksi vuotta pappina, lehtorina, teologian opettajana yliopistossa tai uskonnonopettajana (Finlex: Kirkkojärjestys<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kirkkolaki>>). Seurakuntatyön johtamisen tutkinto on vielä melko uusi, se on vaadittu uusilta kirkkoherroilta vuodesta 2002 lähtien. Tutkinto pyrkii osaltaan kehittämään kirkkoherrojen johtamistaitoja. Seurakuntatyön johtamisen tutkintoon kuuluu muun muassa psykologinen soveltuvuustutkimus. (Haapakoski 2002, 67.)

Jokaisessa seurakunnassa on oltava kirkkoherra. Saman hiippakunnan alueella on mahdollista, että kahdella tai useammalla seurakunnalla on yhteinen kirkkoherra. Kirkkoherra valitaan kirkkoherranvaalilla ja äänioikeutettuja ovat seurakuntalaiset. Tuomiokapituli tutkii hakijoiden kelpoisuuden ja pätevyyden ja tekee sen pohjalta ehdokaslistan, jossa on kolme pätevintä. Myös tuomiokapitulin ehdokaslistan ulkopuolella oleva pappi voidaan valita kirkkoherraksi, jos tuomiokapituli on todennut hänet päteväksi (Finlex: Kirkkolaki <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931054?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kirkkolaki>>).

Kirkkoherra vastaa seurakunnan toiminnasta, erityisesti sen hengellisestä puolesta. Hän on vastuussa esimerkiksi jumalanpalvelusten ja sakramenttien oikeasta toimittamisesta ja hänen tulee myös valvoa kristillistä kasvatusta, diakoniaa ja muuta vastaavaa seurakunnan toimintaa. Sen lisäksi, että kirkkoherralla on vastuu hengellisen toiminnan oikeanlaisesta toimittamisesta, hän toimii esimiehenä suurimmalle osalle seurakunnan työntekijöistä. Kirkkoherra on esimies sekä hengellisessä työssä oleville että kirkkoherranvirastossa työskenteleville. Kirkkoherranviraston toiminnasta vastaaminen kuuluu myös kirkkoherralle, kuten kirkonarkiston johtaminen ja valvontakin.

(Finlex:

Kirkkojärjestys

<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kirkkolaki>>)

Kirkkoherra toimii kirkkoneuvoston puheenjohtajana. Seurakuntayhtymän yhteisen kirkkoneuvoston puheenjohtajana toimii tuomiokapitulin määräämä kirkkoherra. Kaikilla seurakuntayhtymään kuuluvien seurakuntien kirkkoherroilla on kuitenkin oikeus osallistua yhteisen kirkkoneuvoston kokouksiin ja ottaa osaa keskusteluun. Kirkkoherra valvoo, kirkkoneuvoston puheenjohtajan ominaisuudessa, että seurakunnan hallintoa ja taloutta hoidetaan kirkkoneuvoston päätösten mukaisesti

(Finlex:

Kirkkojärjestys

<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kirkkolaki>>). Seurakuntayhtymissä on yhteisen kirkkoneuvoston lisäksi jokaisessa seurakunnassa seurakuntaneuvosto, jonka puheenjohtajana kirkkoherra toimii. Kirkkoherra toimii myös esittelijänä omaa toimialaansa koskevista asioista, mutta hän voi myös määrätä esittelyn toiselle viranhaltijalle.

### 4.1.3 Talouspäällikkö

Useammalla seurakunnalla voi olla sama kirkkoherra ja vastaavasti seurakunnat voivat tehdä sopimuksia tehtävien yhteisestä hoitamisesta ja toisinaan kahdella tai useammalla seurakunnalla voi olla yhteinen talouspäällikkö. Seurakuntayhtymissä taloutta hoidetaan yleensä keskitetysti.

Kirkkolaki ja -järjestys luovat puitteet talouspäällikköjen toiminnalle. Yhtä tarkasti asioista ei ole kuitenkaan säädetty kuin kirkkoherran osalta, sillä kirkkolaissa ja -järjestyksessä säädetään vain yleisesti seurakunnan taloudesta. Myös varainhoitosääntö luo puitteita talouden hoitamiselle ja kaikilla seurakunnilla ja seurakuntayhtymillä tulee olla varainhoitosääntö, jonka hyväksyy (yhteinen) kirkkovaltuusto. Varainhoitosäännössä määrätään tarkemmin talouden hoidosta, muun muassa rahatoimesta, talousarviosta ja omaisuuden hoidosta (Finlex: Kirkkojärjestys



<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kirkkolaki>>). Tarkimmin talouspäällikön tehtävistä säädetään seurakunnan talouspäällikön johtosäännössä.

Seurakunnan varoja saa käyttää vain seurakunnan tehtävien hoitamiseen kirkkolain mukaan (<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931054?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kirkkolaki>>). Seurakunnan taloutta ohjaa talousarvio, joka tulee laatia jokaista vuotta varten. Talousarvion hyväksyy kirkkovaltuusto. Talousarvion yhteydessä hyväksytään myös toiminta- ja taloussuunnitelma vähintään kolmeksi vuodeksi (Finlex: Kirkkojärjestys <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kirkkolaki>>). Näin pyritään ennustamaan seurakunnan talouden kehitystä ja helpottamaan päätöksentekoa. Vaikka sekä kirkkovaltuusto ja -neuvosto käsittelevät talousarvion ja toiminta- ja taloussuunnitelman, niin talouspäälliköllä on kuitenkin suuri työ varsinkin niiden kokoajana ja toisaalta hän myös seuraa, että niitä noudatetaan ja niiden puitteissa pysytään. Toiminta- ja taloussuunnitelma tulivat seurakuntien tehtäviksi laskentatoimen uudistamisen myötä ja se on osaltaan kasvattanut talouspäälliköiden johtamistaitovaatimuksia (Haapakoski 2002, 66–67).

Esittelijänä ja valmistelijana toimiminen on yksi tärkeistä ja vastuullisista talouspäälliköiden tehtävistä. Talouspäällikön johtosäännössä luetellaan talouspäällikölle kuuluvat esittelytehtävät. Monissa asioissa on sekä toiminnallinen puoli, jossa esittelyvastuu kuuluu kirkkoherralle että taloudellinen puoli, jossa esittelyvastuu puolestaan kuuluu talouspäällikölle, joten rajanveto esittelyvastuun välillä on vaikeaa (Lilja 2004, 72). Silloin korostuukin kirkkoherran ja talouspäällikön keskinäinen yhteistyö asioiden valmistelussa. Kirkkoherran ja talouspäällikön yhteistyön kehittämiseen tähtää esimerkiksi Kirkon koulutuskeskuksen järjestämä Kokonaisjohtamisen kurssi, johon kirkkoherra ja talouspäällikkö osallistuvat yhdessä (Haapakoski 2002, 67). Talouspäällikkö on viranhaltija ja siitä johtuen hän on sekä yksityisoikeudellisessa vahingonkorvausvastuussa että rikosoikeudellisessa vastuussa esitystensä perusteella tehdyistä päätöksistä, jollei jätä asiasta eriävää mielipidettä (Lilja 2004, 73).

Talouspäällikkö toimii usein sihteerinä sekä kirkkovaltuuston että kirkkoneuvoston kokouksissa. Näin ollen talouspäällikkö pystyy myös jonkin verran vaikuttamaan esityslistan sisältöön ja esittelijänä hän pystyy myös osaltaan vaikuttamaan päätöksiin. Talouspäällikön valitsevat luottamushenkilöt ja hänen tulee nauttia sekä kirkkovaltuuston että -neuvoston luottamusta.

## 4.2 Aineiston keruu

Kvantitatiivista tutkimusta tehtäessä tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat lomakekyselyt, www-kyselyt, strukturoidut haastattelut ja systemaattiset havainnoinnit (Heikkilä 2001, 13). Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty lomakekyselyllä. Aineistonkeruumenetelmään vaikuttivat ensisijaisesti käytettävissä olevat resurssit. Strukturoitujen haastatteluiden teko vain yhdellä haastattelijalla olisi ollut hankalasti toteutettavissa, sillä se olisi vaatinut lukuisissa eri seurakunnissa käymistä ja toisaalta se olisi vienyt myös kohtuuttomasti aikaa. Www-kysely olisi ollut helpoin ja nopein tapa, mutta siihen ei valitettavasti ollut mahdollisuuksia. Www-kyselyn heikkoutena on niiden henkilöiden vastaamatta jättäminen, joille tietokoneiden käyttö on vierasta.

Aineistonkeruu tapahtui postitse lomakekyselyinä. Postikysely oli sopiva tapa toteuttaa kysely, sillä seurakunnat, joista aineisto on kerätty, sijaitsevat eri puolilla Suomea. Postikysely on yksinkertainen myös vastaajille. He saavat miettiä rauhassa kysymyksiin vastauksia ja kysely on helppo täyttää ja palauttaa. Postikysely on myös nopea tapa saada aineisto ja se on helppo tallentaa. Kirkon tutkimuskeskus avusti kyselyiden postimaksuissa.

Koska Suomessa on yli 500 seurakuntaa, ei ollut mahdollista tehdä kokonaistutkimusta (Enbuske, Halttunen, Rantanen, Ripatti & Tähkänen 2004, 8). Tutkimus on siis otantatutkimus. Otantatutkimuksessa otoksen tulee kuvata perusjoukkoa mahdollisimman hyvin, sillä otoksen perusteella pyritään tekemään koko perusjoukkoa koskevia yleistyksiä. Yleisiä otantamenetelmiä ovat yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen otanta, ositettu otanta, ryväotanta ja otanta otosyksikön koon mukaan. Tutkimuksen otantamenetelmänä on käytetty yksiasteista ryväotantaa. Ryväotannassa perusjoukon pitää koostua luonnollisista ryhmistä. (Heikkilä 2001, 33–39.) Kaikki seurakunnat kuuluvat ainakin kahteen ryväotannan tarkoittamaan luonnolliseen ryhmään: rovastikuntaan ja hiippakuntaan. Suomi on jaettu yhdeksään hiippakuntaan ja hiippakunnat vielä 3–13 rovastikuntaan. Näistä luonnollisista ryhmistä valitaan osa tutkimukseen joko kokonaan tai sitten ryhmistä tehdään vielä otos. Otos toteutettiin hiippakuntien pohjalta. Hiippakunnista arvottiin mukaan kaksi systemaattisella otannalla. Systemaattinen otos tarkoittaa perusjoukosta tasaisin välein tapahtuvaa poimintaa. Poimintaväli saadaan, kun perusjoukko jaetaan otoskoolle ja osamäärä pyöristetään kokonaisluvuksi. Tässä poimintaväliksi saatiin viisi. Ensimmäinen yksikkö valitaan kuitenkin poimintavälistä arpomalla ja vasta sen jälkeen edetään systemaattisesti. Ensimmäisen yksikön arvonta suoritettiin noppaa heittämällä. Toinen vaihtoehto olisi ollut yksinkertainen

satunnaisotanta, jossa tilastoyksiköt poimitaan arpomalla. (Heikkilä 2001, 39.) Tutkimuksen otokseksi tulivat Kuopion ja Tampereen hiippakunnat.

Kyselylomakkeet lähetettiin sekä seurakuntien kirkkoherroille että taluspäälliköille. Kuopion hiippakuntaan kuuluu 62 seurakuntaa ja Tampereen hiippakuntaan 69, näin ollen otokseksi saatiin 131 kirkkoherraa ja 105 taluspäällikköä. Yhteensä kyselyitä lähetettiin 236. Kirkkoherroille ja taluspäälliköille oli omat kyselylomakkeensa (liite 1 ja liite 2), vaikka kyselylomakkeet olivat suurimmaksi osaksi samanlaisia. Kirkkoherrojen kyselylomakkeessa oli 20 kysymystä ja taluspäälliköiden lomakkeessa 22 kysymystä.

Myös luottamushenkilöt ovat tärkeä osa seurakunnan organisaatorakennetta, mutta tutkimus on rajattu koskemaan vain kirkkoherroja ja taluspäälliköitä. Rajaus on tehty, jotta tutkimuksen laajuus on saatu pysymään sopivana ja toisaalta luottamushenkilöitä olisi ollut myös hankala rinnastaa kirkkoherroihin ja taluspäälliköihin, sillä kirkkoherrat ja taluspäälliköt ovat virkasuhteessa seurakuntaan, luottamushenkilöt puolestaan eivät. Luottamustoimi on heille sivutoimi, josta he saavat kokouksista kokouspalkkion, eivät palkkaa. Luottamushenkilöt ovat luottamushenkilöinä, koska seurakunta on heille tärkeä organisaatio ja he ovat kiinnostuneita siitä ja heidät on valittu luottamustehtäväänsä vaalien perusteella.

Kyselylomake oli pääosin strukturoitu. Muutamassa taustamuuttujakysymyksessä käytettiin avoimia kysymyksiä, esimerkiksi työkokemuksen selvittämisessä. Näin ollen voidaan vastaukset jakaa luokkiin myöhemmin. Etukäteen luokkien muodostaminen olisi ollut hankalaa ja se olisi voinut aiheuttaa sen, että vastaukset olisivat jakautuneet ryhmiin niin epätasaisesti, että tuloksia ei olisi voitu verrata ryhmittäin lainkaan. Muutamassa kohdassa oli myös sekamuotoisia kysymyksiä eli annettujen vastausvaihtoehtojen lisäksi oli vaihtoehto ”Muu, mikä?”.

Suurimmassa osassa kysymyksistä on käytetty Likertin 5-portaista asteikkoa, joka luokitellaan järjestysasteikon tasoiseksi asteikoksi. Pääsääntöisesti järjestysasteikosta ei saa laskea keskiarvoa, mutta mielipidekyselyissä lasketaan kuitenkin usein järjestysasteikosta keskiarvoja, koska niiden avulla pystyy antamaan helposti yleiskuvan mielipiteistä (Heikkilä 2001, 54). Muutamassa kysymyksessä on lisäksi käytetty Osgoodin asteikkoa 7-portaisena.

Ensimmäisen kyselykierroksen jälkeen kyselyitä palautettiin 115 kappaletta eli 49 %. Sen jälkeen lähetettiin vielä muistutus sähköpostitse, jonka jälkeen lopulliseksi vastausprosentiksi saatiin 68 eli kyselyitä palautui 160 kappaletta. Vastausprosentti on riittävän suuri kvantitatiivisen tutkimuksen

tekemiseen. Aineisto on melko pieni, mistä johtuen aineiston ryhmittelyn kanssa on oltava tarkkana, jotta vertailtavista ryhmistä tulee riittävän samankokoisia ja tarpeeksi suuria.

### **4.3 Aineiston käsittely ja analysointi**

Kvantitatiivista tutkimusta kutsutaan myös tilastolliseksi tutkimukseksi, sillä aineistoa kuvataan erilaisilla numeroarvoilla. Kvantitatiivisen aineiston analysointiin on käytössä eri ohjelmistoja, tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston analysointi tehtiin SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows -ohjelmistolla, kuvioiden ja taulukoiden tekemiseen on käytetty myös Microsoft Excel -ohjelmaa. Kvantitatiivisen tutkimusaineiston kuvaamiseen käytetään taulukointia, erilaisia kuvioita ja tunnuslukuja. Varsinaisessa analysoinnissa apuna ovat korrelaatiokertoimet, ristiintaulukoinnit, parametriset ja ei-parametriset testit sekä monimuuttujamenetelmät. Monimuuttujamenetelmät pyrkivät pelkistämään monimutkaista tai laajaa aineistoa ja niiden käyttö edellyttää hyvää tilastotieteen tuntemusta (Heikkilä 2001, 243).

Frekvenssijakaumia ja tunnuslukuja olen käyttänyt erityisesti taustamuuttujien kuvailemiseen. Frekvenssijakauman avulla saadaan selville vastanneiden lukumäärä, prosenttiluvut vastanneista, prosenttien perusarvo kyseiseen kysymykseen vastanneista sekä prosenttien kertymä (Heikkilä 2001, 146–147). Käyttämissäni taulukoissa on yleensä ilmoitettu vain vastanneiden lukumäärä sekä vastausten prosenttiosuudet. Moodi, mediaani, keskiarvo, vaihteluväli ja keskihajonta ovat tavallisia tunnuslukuja. Ja olen käyttänyt niitäkin taustamuuttujien esittelyyn. Varsinkin keskihajonta ja keskiarvo antavat yhdessä hyvän kuvan siitä, kuinka homogeenisiä vastaukset ovat olleet.

Pylväskuvio, ympyräkaavio, viivakuviot, hajontakuviot ja histogrammi ovat tyypillisiä tutkimustulosten raportoinnissa käytettyjä kuvioita. Olen käyttänyt lähinnä pylväskuvioita, joka sopii hyvin luokitteluasteikollisten muuttujien kuvaamiseen. Pylväskuvioissa määräästeikko alkaa nolosta ja on tasavälinen. Ympyräkaavio sopii myös suhteellisten osuuksien kuvaamiseen, mutta on epätarkempi kuin pylväskuvio ja kaavion luettavuus kärsii jos sektoreita on enemmän kuin kuusi. (Heikkilä 2001, 155–166.)

Ristiintaulukoinnin, graafisen esityksen ja korrelaatiokertoimen avulla voidaan kuvata kahden muuttujan välistä yhteyttä. Ristiintaulukointi on yksityiskohtaisin kuvaustapa ja usein käytetään ristiintaulukointia ja korrelaatiokerrointa yhdessä. Ristiintaulukoinnista näkee vastausten jakautumisen ja korrelaatiokerroin puolestaan ilmaisee muuttujien välisen riippuvuuden. (Valli 2001, 55.) Korrelaatiokerrointa käytettäessä on muistettava, että muuttujien korreloiminen ei

tarkoita automaattisesti muuttujien välisen kausaalisuhteen olemassaoloa. Korrelaatiokertoimen lisäksi khiin neliö -testin avulla voi selvittää muuttujien välistä riippuvuutta. (Heikkilä 2001; 204, 212.) Olen käyttänyt ristiintaulukointia johtajuusroolien ja työyhteisön tarkastelussa. Muuttujien välistä riippuvuutta olen tutkinut pääsääntöisesti khiin neliö -testillä. Khiin neliö -testiä käytettäessä riippuvuuden voimakkuutta voidaan tutkia kontingenssikertoimella (Heikkilä 2001, 221). Selittävänä tekijänä on käytetty ensisijaisesti ammattia; kirkkoherra vai taluspäällikkö.

Tutkimustulosten yleistettävyyttä koko perusjoukkoa koskevaksi selvitetään sekä parametristen että ei-parametristen testien avulla (Valli 2001, 71). Parametrisiä testejä kutsutaan myös keskiarvotesteiksi, sillä niissä vertaillaan keskiarvoja. Yleisimpiä keskiarvotestejä ovat *t*-testi ja varianssianalyysi, niissä selitettävän muuttujan pitää olla vähintään välimatka-asteikollinen ja normaalisti jakautunut. (Heikkilä 2001; 225, 230) Normaalijakautuneisuuden vaatimuksen vuoksi keskiarvotestit eivät soveltuneet tutkimuksen tulosten analysointiin, ei-parametrisiä testejä sen sijaan voitiin käyttää. Ei-parametrisiä testejä ovat muun muassa  $x^2$ -riippumattomuustesti,  $x^2$ -yhteensopivuustesti, Mann-Whitneyn U-testi ja Kolmogorov-Smirnovin testi.  $x^2$ -riippumattomuustestiä eli khiin neliö -testiä olen käyttänyt ristiintaulukoinnin yhteydessä ja sitä voi käyttää kaikilla mitta-asteikoilla. (Heikkilä 2001; 212, 233.)

#### **4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys**

Onnistunut tutkimus antaa luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin eli on sekä luotettava että pätevä. Tutkimus on pätevä, jos se mittaa asioita, joita oli tarkoituskin mitata. Pätevä tutkimus vaatii huolellista suunnittelua ja tiedonkeruuta. Luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta, tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. (Heikkilä 2001, 29–30.)

Tutkimuksen luotettavuutta alentavia virheitä voi tulla niin tietoja kerätessä, syötettäessä, käsiteltäessä kuin tuloksia tulkittaessakin (Heikkilä 2001, 30). Tietojen keräämisessä postikyselyiden ongelma on, että ei voi olla varma siitä kuka todellisuudessa kyselyyn vastaa. Kyselyt lähetettiin seurakuntiin ja vastaanottajiksi oli merkitty taluspäällikkö tai kirkkoherra. Kirjeitä ei voitu nimetä henkilökohtaisesti, koska käytössäni ei ollut Kuopion ja Tampereen hiippakuntien kirkkoherrojen ja taluspäälliköiden nimilistaa. Kyselyt kuitenkin lähetettiin suoraan seurakuntiin ja niihin oli selkeästi merkitty kenelle ne olivat. Myös alhainen vastausprosentti on usein ongelmana postikyselyinä toteutettujen tutkimusten luotettavuudessa. Postikyselyiden vastausprosentti vaihtelee 20–80 prosentin välillä, mutta on harvoin yli 60 prosenttia.

Vastausprosentin suuruuteen vaikuttaa erityisesti tutkimusaiheen tärkeys vastaajien mielestä, mutta myös esimerkiksi lomakkeen selkeys ja ymmärrettävyys sekä kyselyn ajankohta. (Heikkilä 2001, 66.) Tutkimukseni vastausprosentti oli postikyselyksi suuri, 68 prosenttia. Kato on melko pieni, eikä aiheuta ongelmia vastausten analysoinnissa. Otantatutkimuksessa on kuitenkin aina otannasta aiheutuvaa satunnaisvirhettä (Heikkilä 2001, 186).

Tietojen syöttämisessä sattuvien virheiden mahdollisuuden olen pyrkinyt minimoimaan huolellisuudella ja syötettyjen arvojen oikeellisuuden tarkastamisella. Taulukoiden ja tunnuslukujen antaman informaation perusteella olen myös tarkastellut arvojen oikeellisuutta. Olen käyttänyt analysoinnissa vain perusmenetelmiä, jotka koen hallitsevani ja ymmärtäväni. Näin olen pyrkinyt minimoimaan tietojen käsittelyssä tapahtuvat virheet. Tulosten tulkinnassa olen pyrkinyt olemaan mahdollisimman huolellinen ja miettimään saamiani tuloksia monesta eri näkökulmasta.

Kyselytutkimuksissa pätevyyteen vaikuttaa se, onko kyselylomake osattu tehdä niin, että sen pohjalta voidaan ratkaista tutkimusongelma (Heikkilä 2001, 186). Tutkimukseni teoriaosassa olen pyrkinyt esittelemään käyttämäni pääkäsitteet laajasti. Niiden pohjalta muodostetussa kyselylomakkeessa pyrin käyttämään mahdollisimman yksiselitteisiä sanoja ja selkeitä kysymyksiä, jotta vastaajat ymmärtäisivät kysymyksen samalla tavalla kuin minä ja jotta vastaajat tietäisivät mihin asiaan olen halunnut vastauksen. Pääsääntöisesti vastaajat olivat vastanneet tutkimuksen kaikkiin kysymyksiin, joten siltä osin kysymykset olivat onnistuneita. On kuitenkin mahdotonta tietää, ovatko vastaajat ymmärtäneet käsitteet tarkoittamallani tavalla.

Myös perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti vaikuttavat tutkimuksen pätevyyteen (Heikkilä 2001, 29). Tutkimuksen perusjoukko on helposti rajattavissa: Suomen evankelis-luterilaisten seurakuntien kirkkoherrat ja taluspäälliköt. Koska kokonaistutkimuksen tekeminen oli resurssien takia mahdotonta, kyseessä oli otantatutkimus ja otanta toteutettiin yksiasteisena ryväotantana. Heikkilän (2001, 45) mukaan otoskoon tulisi olla vähintään 200–300, jos tutkimus keskittyy perusjoukossa olevien ryhmien vertailuun. Tutkimus keskittyy kirkkoherrojen ja talousasioista vastaavien vertailuun ja otoskoko oli 236. Vastausprosentiksi tuli 68 eli kyselyitä palautui 160.

## 5 Empiirisen aineiston analyysi

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin postikyselyllä. Ensimmäiseksi on esitelty aineisto kyselylomakkeen jaottelun mukaisesti. Aineisto on esitelty kahteen ryhmään jaettuna: kirkkoherrat ja taluspäälliköt. Aineiston esittelyn jälkeen on tuotu esille keskeiset tulokset ja luvun lopuksi on vielä tehty johtopäätöksiä teorian ja aineiston avulla.

### 5.1 Tutkimusaineiston kuvaus

Kyselyn vastausprosentti oli 68 eli kyselyitä palautui yhteensä 160. Taluspäälliköiden (71 %) palautusprosentti oli korkeampi kuin kirkkoherrojen (65 %). Lukumääräisesti taluspäälliköiden 105 kyselystä palautui 75 ja kirkkoherroilla vastaavat luvut olivat 85/131. Hiippakunnittain tarkasteltuna Kuopion vastausprosentti oli korkeampi. Kyselyitä lähetettiin Kuopion hiippakuntaan yhteensä 114 ja niistä palautui 75 (66 %), Tampereen hiippakuntaan lähetettiin yhteensä 122 kyselyä ja niistä palautui 74 lomaketta (61 %). Yksi taluspäälliköiden lomake jouduttiin hylkäämään, joten aineiston lopullinen koko taluspäälliköiden osalta oli 74/105 (70 %).

Sekä kirkkoherrojen että taluspäälliköiden kyselylomake koostui kolmesta osiosta. Ensimmäisessä osiossa selvitettiin vastaajien taustatiedot, toisessa osiossa tutkittiin johtamisrooleja Henry Mintzbergin rooliteorian pohjalta ja kolmannessa osiossa keskityttiin yhteistyön selvittämiseen. Yhteistyö-osiossa selvitettiin muun muassa, minkälaisiin asioihin rooliodotuksia kohdistuu. Tämän jaottelun pohjalta esittelen kyselyiden tulokset.

#### 5.1.1 Taustatiedot

Taustatiedot-osiossa kysyttiin ensin perustiedot vastaajista eli ikä, sukupuoli ja koulutus. Kysyttiin myös kuinka kauan he ovat toimineet kyseisessä tehtävässä ja ylipäätään vastaavissa tehtävissä. Vastaajilta kysyttiin myös seurakunnan kokoa, koska se vaikuttaa työntekijöiden tehtävien kuvaan. Jotta nähtäisiin vastaajien sitoutumista tehtäviensä hoitoon, kysyttiin kuinka monelle tehtävien hoitoon liittyvälle kurssille he ovat viimeisen vuoden aikana osallistuneet, kuinka montaa ammattilehteä he seuraavat ja minkä he kokevat olevan heidän ensisijainen tehtävänsä.

### 5.1.1.1 Kirkkoherrat

Kyselyyn vastasi yhteensä 85 kirkkoherraa. Vastaajista 43 eli 51 prosenttia oli Tampereen hiippakunnan kirkkoherroja ja 42 (49 %) Kuopion. Suurin osa vastaajista oli miehiä, mikä oli tietysti odotettavissa. Naiskirkkoherroja on Suomessa vielä melko vähän, mikä johtuu osaltaan siitä, että naispappuus hyväksyttiin vuonna 1988. Miehiä oli vastaajista 77 (91 %) ja naisia vain 8. Vastaajien keski-ikä oli 54 vuotta, keskihajonnan ollessa 7 vuotta. Mediaani oli 55 vuotta. Alle 50-vuotiaita kirkkoherroja oli 30 prosenttia. Kirkkoherroista 70 (82 %) on teologian maistereita. Kirkkoherroista yhdeksällä eli 11 prosentilla on teologian lisensiaatin tai teologian tohtorin tutkinto. Kuusi kirkkoherraa (7 %) ilmoitti koulutukseensa jonkin muun tutkinnon.

Vastaajilla oli hyvin eripituisia kokemuksia kirkkoherrana ja pappina toimimisesta. Osa oli toiminut kirkkoherrana alle kaksi vuotta osa taas yli 25 vuotta. Papin tehtävissäkin vaihteluväli oli suuri, 1–40 vuotta. Nykyisessä seurakunnassa kirkkoherrana vastaajat olivat olleet keskimäärin yhdeksän vuotta, keskihajonnan ollessa kuitenkin suuri, 8 vuotta. Mediaani oli 6 vuotta. Kirkkoherran tehtävissä kokonaisuudessaan vastaajat olivat toimineet keskimäärin 11 vuotta, keskihajonnan ollessa 9 vuotta ja moodin 7. Papin tehtävissä oli toimittu keskimäärin 25 vuotta, keskihajonnan ollessa myös 9 vuotta. Moodi oli lähellä keskiarvoa ollen 25,5 vuotta. Keskihajonta osoittaa, että vaihtelu kirkkoherrojen työkokemuksessa on hyvin suurta. Työvuosien määrää ja jakautumista tarkastellaan lähemmin taulukossa 1.

Taulukko 1 Kirkkoherrojen työkokemus kirkkoherran ja papin tehtävistä (kirkkoherrana nykyisessä seurakunnassa n=83, kirkkoherrana yhteensä n=76, yhteensä pappina n=80)

aika vuosina	kirkkoherrana nykyisessä seurakunnassa	yhteensä kirkkoherran tehtävissä	papin tehtävissä
0-2 vuotta	21 (25 %)	13 (17 %)	1 (1%)
3-5 vuotta	20 (24 %)	14 (18 %)	0 (0 %)
6-10 vuotta	13 (16 %)	18 (24 %)	3 (4 %)
11-15 vuotta	12 (15 %)	10 (13 %)	11 (14 %)
16-20 vuotta	5 (6 %)	6 (8 %)	17 (21 %)
21-25 vuotta	7 (8 %)	8 (11 %)	8 (10 %)
yli 25 vuotta	5 (6 %)	7 (9 %)	40 (50 %)

Taulukosta 1 havaitaan, että noin puolet kirkkoherroista on ollut nykyisessä työssään vasta viisi vuotta tai vähemmän. Toisaalta 12 vastaajaa (14 %) oli toiminut saman seurakunnan kirkkoherrana yli 20 vuotta. Yhteensä kirkkoherran tehtävissä kaksi vuotta tai alle oli toiminut 13 kirkkoherraa (17 %). Yli puolet, 42 vastaajaa, oli toiminut kirkkoherrana yhteensä 3–15 vuotta. Puolet vastanneista



oli toiminut pappina yli 25 vuotta. Vain neljä oli toiminut papin tehtävissä kymmenen vuotta tai alle.

Seurakuntien koko vaihteli paljon, pienimmissä seurakunnissa oli alle 2000 seurakuntalaista, kun taas isoimmissa useita tuhansia. Pieniä seurakuntia on paljon, mikä johtuu Suomen kuntarakenteesta. Kuntaliitosten myötä myös seurakuntien koko kasvaa, sillä yhden kunnan alueella saa toimia vain yksi seurakunta. 40 prosenttia seurakunnista, joissa kirkkoherrat työskentelivät, olivat alle 5000 hengen seurakuntia. Seurakunnista 56 eli 66 prosenttia oli alle 10000 jäsenen. Yli 30000 hengen seurakuntia oli vain 5 prosenttia.

Lähestulkoon kaikki kirkkoherrat olivat osallistuneet työtehtävien hoitoon liittyville kursseille viimeisen vuoden aikana. Kirkkoherroista 52 eli 61 prosenttia oli osallistunut yhdelle tai kahdelle kurssille. Vain kolme (4 %) ei ollut osallistunut lainkaan kursseille viimeisen vuoden aikana ja 14 (17 %) oli osallistunut yli kahdelle kurssille. Kysymykseen oli jättänyt vastaamatta kuitenkin melkein viidesosa, 16 kirkkoherraa. Ammattilehtiä kirkkoherrat seurasivat tiiviisti. Suurin osa, eli 28 kirkkoherraa (33 %), seurasi kahta ammattilehteä. Yhdestä kolmeen ammattilehden seuraaminen oli tavallisinta, sillä 69 kirkkoherraa (81%) teki näin.

Taustatiedot-osiossa kysyttiin myös kirkkoherrojen orientaatiota, eli ovatko he työssään ensisijaisesti suuntautuneet esimiehenä toimimiseen vai hengellisten asioiden parissa toimimiseen. 70 kirkkoherraa (82 %) koki työnsä ensisijaisesti hengellisten asioiden parissa työskentelyksi ja 15 (18 %) oli suuntautunut enemmän esimiehenä toimimiseen.

### **5.1.1.2 Taluspäälliköt**

Taluspäälliköistä 75 palautti lomakkeen, yksi lomake jouduttiin kuitenkin hylkäämään, joten lopulliseksi vastausmääräksi tuli 74. Vastaaajista 45 eli 61 prosenttia oli naisia ja 29 (39 %) miehiä, joten sukupuolijakauma oli huomattavasti tasaisempi kuin kirkkoherrojen osalta. Taluspäälliköiden iän keskiarvo oli 50 vuotta, keskihajonnan ollessa kuitenkin 8 vuotta. Vastaaajia oli yhtä paljon sekä Tampereen että Kuopion hiippakunnasta.

Taluspäälliköiden tehtävänimikkeet vaihtelevat jonkin verran. Taluspäällikkö-nimikkeellä toimii vastaaajista 60 eli 81 prosenttia, mutta myös esimerkiksi hallintojohtaja- ja talusjohtaja-nimikkeitä käytetään, lähinnä suuremmissa seurakunnissa. Taluspäälliköistä 43 eli yli puolet on käynyt toisen

asteen koulutuksen, mutta on myös ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita sekä alemman tai ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita. Tarkemmat tiedot koulutuksesta näkyvät taulukossa 2.

Taulukko 2 Taluspäälliköiden koulutustausta (n=84)

<b>tutkinto</b>	<b>lukumäärä</b>	<b>prosenttiosuus</b>
2. asteen tutkinto	43	58 %
ammattikorkeakoulututkinto	11	15 %
alempi korkeakoulututkinto	9	12 %
ylempi korkeakoulututkinto	8	11 %
joku muu tutkinto	3	4 %

Taluspäälliköistä 29 eli 39 prosenttia oli toiminut tehtävässään nykyisessä seurakunnassa viisi vuotta tai alle, toisaalta yli 25 vuotta tehtävissään toimineita oli kahdeksan (11 %). Nykyisessä työssään taluspäälliköt olivat toimineet keskimäärin 12 vuotta. Keskihajonta oli kuitenkin 10 vuotta, joten vaihtelu oli suurta. Mediaaniksi tuli kahdeksan vuotta. Lomakkeessa kysyttiin myös kuinka kauan he ovat yhteensä toimineet taluspäällikön tehtävissä, tähän kysymykseen jätti kuitenkin vastaamatta 16 taluspäällikköä. Kysymykseen vastanneita oli 59 ja he olivat toimineet tehtävissä keskimäärin 18 vuotta, keskihajonnan ollessa tässäkin 10 vuotta. Moodi oli keskiarvoa korkeampi, 21 vuotta.

Seurakuntien koko kirkkoherrojen vastauksiin verrattuna on suunnilleen sama, koska vastaajina ovat suurelta osin samojen seurakuntien kirkkoherrat ja taluspäälliköt. Pientä vaihtelua tulee siitä, että joistakin seurakunnista oli kyselyyn vastannut vain taluspäällikkö, joissakin toisinpäin ja joissakin seurakunnissa molemmat. Puolet seurakunnista (37) on jäsenmäärältään alle 6000 hengen seurakuntia. Yli 10000 hengen seurakuntia on 20 (27 %).

Taluspäälliköistä suurin osa oli osallistunut työtehtävien hoitoon liittyville kursseille viimeisen vuoden aikana. Yleisintä oli osallistuminen kahdelle tai kolmelle kurssille, sillä vastanneista 40 eli 54 prosenttia oli tehnyt näin. Seitsemän prosenttia (5) ei ollut osallistunut yhdellekään kurssille ja toisaalta kymmenen eli 14 prosenttia oli osallistunut yli neljälle kurssille.

Yhtä tai kahta ammattilehteä luki 48 (71 %) taluspäällikköä. Kolmea tai neljää eri ammattilehteä luki säännöllisesti vielä 21 prosenttia vastaajista (14). Yli neljän tai ei yhdenkään ammattilehden seuraaminen oli selvästi harvinaisempaa.

66 vastaajaa (90 %) piti tehtävässään tärkeimpänä asiana talousasioiden parissa toimimista. Vain seitsemän prosenttia (5) piti tärkeimpänä esimiehenä toimimista. Kolmelle prosentille (2) hengellisten asioiden parissa toimiminen oli tärkeintä.

### **5.1.2 Johtajuusroolit**

Johtajuusroolit-osiossa kirkkoherroilta ja taluspäälliköiltä kysyttiin Henry Mintzbergin johtajuusrooliteoriasta saadun jaottelun perusteella miten tärkeitä tietyt toimintatavat ovat heille ja miten hyvin kyseiset toimintatavat tällä hetkellä toteutuvat. Kirkkoherroilta kysyttiin, miten tärkeitä kyseiset toimintatavat ovat heille ja miten hyvin ne toteutuvat tällä hetkellä ja vastaavasti taluspäälliköiltä kysyttiin miten tärkeitä toimintatavat ovat heille ja miten hyvin ne toteutuvat. Kirkkoherrat eivät siis arvioineet taluspäälliköiden tehtävien tärkeyttä vaan vain omia tehtäviään kuten myös taluspäälliköt. Kysymyksissä oli viisi vastausvaihtoehtoa: kaksi myönteistä, yksi neutraali ja kaksi kielteistä.

#### **5.1.2.1 Ihmisten välisiä suhteita koskevat roolit**

Ihmisten välisiä suhteita koskevia rooleja on Mintzbergin rooliteoriassa kolme. Ensimmäinen niistä on keulakuva, joka tarkoittaa henkilöä, joka on organisaation edustaja ulkoapäin katsottuna. Seuraavana on varsinainen johtaja, se korostaa johtajan ja alaisten välistä vuorovaikutusta. Yhteyshenkilö vastaa horisontaalisista suhteista sekä organisaation sisällä että organisaation ja muiden toimijoiden välillä.

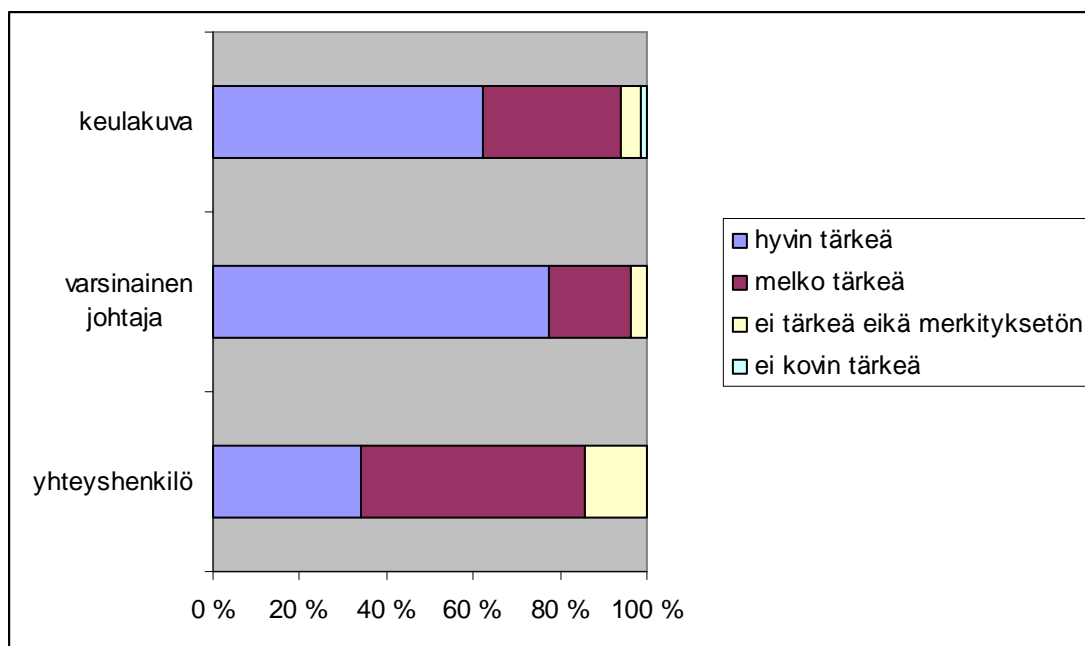
Kirkkoherrojen kyselytulosten mukaan ihmisten välisiä suhteita koskevista rooleista tärkein heidän työssään on varsinaisen johtajan -rooli, sillä 78 prosenttia vastaajista (66) piti sitä hyvin tärkeänä. Melko tärkeänä sitä piti 19 prosenttia (16). Yhteensä 97 prosenttia vastaajista piti varsinaisen johtaja -roolia tärkeänä, kolmelle vastaajalle rooli ei ollut tärkeä, muttei myöskään merkityksetön. Kukaan vastaajista ei pitänyt varsinaisen johtajan roolia merkityksettömänä. Varsinaisen johtajan -rooli toteutui hyvin tai melko hyvin 72 vastaajan (85 %) mielestä. Vain kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että rooli toteutuu melko huonosti.

Toiseksi tärkein rooli kirkkoherrojen mielestä oli keulakuvana eli edustajana toimiminen. Se oli hyvin tärkeää 53 vastaajan (62 %) mielestä ja melko tärkeää 27 (32 %) mielestä. Ei kovin tärkeänä

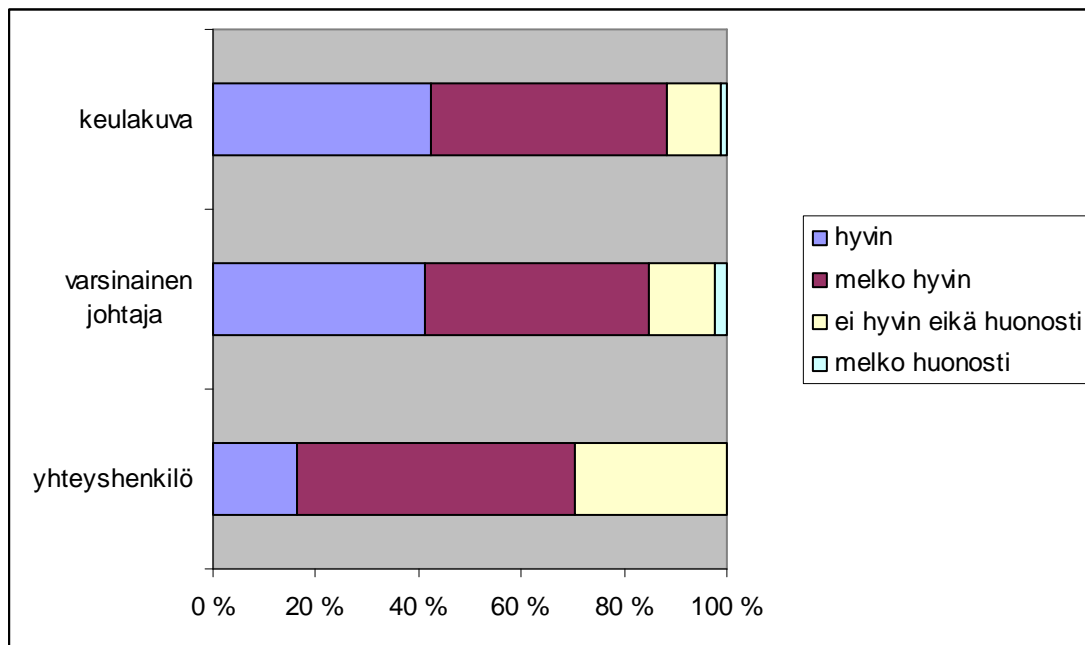
sitä piti vain yksi prosentti vastaajista. 42 prosenttia kirkkoherroista (36) oli sitä mieltä, että edustajana toimiminen toteutuu hyvin ja vielä useamman mielestä (39 eli 46 %) se toteutui melko hyvin. Vastaajista 11 prosenttia oli sitä mieltä, että se ei toteudu hyvin eikä huonosti.

Yhteyshenkilönä toimiminen oli hyvin tärkeää 34 prosentille (29) vastaajista. Melko tärkeänä sitä piti 44 vastaajista eli yli puolet. Loput 12 vastaajaa (14 %) olivat sitä mieltä, että se ei ole tärkeää, muttei myöskään merkityksetöntä. Yhteyshenkilönä toimiminen toteutuu hyvin 17 prosentin mukaan (14) ja melko hyvin 46 kirkkoherran mielestä (54 %). Loppujen mielestä se ei toteudu hyvin eikä huonosti. Kuviossa 2 on vielä kootusti kirkkoherrojen näkemys siitä, miten tärkeitä ihmisten välisiä suhteita koskevat toimintatavat ovat heidän työssään. Kuviossa 3 nähdään miten hyvin kyseiset toimintatavat toteutuvat tällä hetkellä heidän työssään.

Kuvio 2 Ihmisten välisiä suhteita koskevien roolien tärkeys kirkkoherrojen työssä (n=85)



Kuvio 3 Ihmisten välisiä suhteita koskevien roolien toteutuminen kirkkoherrojen työssä (n=85)



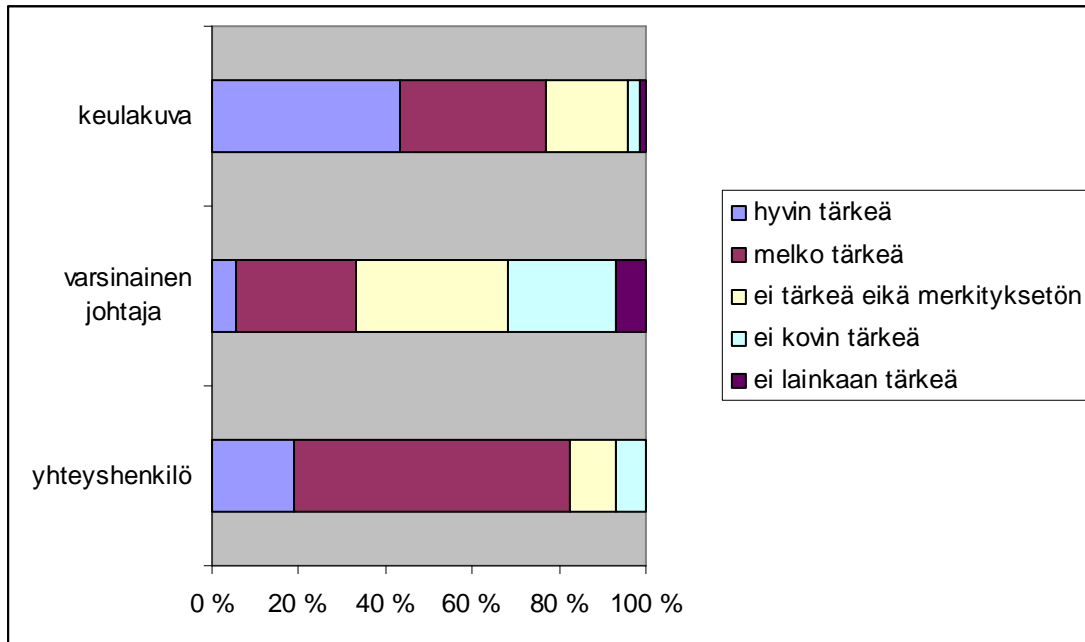
Taluspäälliköiden mielestä tärkein ihmisten välisiä suhteita koskeva rooli oli edustajana toimiminen. Se oli hyvin tärkeää 32 taluspäällikön (43 %) mielestä ja melko tärkeää vielä 25 vastaajalle (34 %). Ei tärkeänä sitä piti vain neljä prosenttia (3) vastaajista. Edustajana toimiminen toteutui 42 vastaajan (58 %) mukaan hyvin tai melko hyvin. Vajaa kolmannes oli sitä mieltä, että se ei toteudu hyvin eikä huonosti ja 9 oli sitä mieltä, että se toteutuu melko huonosti tai huonosti.

Toiseksi tärkeimpänä taluspäälliköt pitivät yhteyshenkilönä toimimista. Se oli melko tärkeää 47 (63 %) vastaajalle ja hyvin tärkeää melkein viidesosalle. Se ei ollut tärkeää viidelle vastaajalle. Melkein 60 prosenttia vastanneista (42) oli sitä mieltä, että yhteyshenkilönä toimiminen toteutuu hyvin tai melko hyvin, mutta toisaalta kolmasosan mielestä se ei toteudu hyvin eikä huonosti ja seitsemän taluspäällikköä koki yhteyshenkilönä toimimisen toteutuvan huonosti tai melko huonosti.

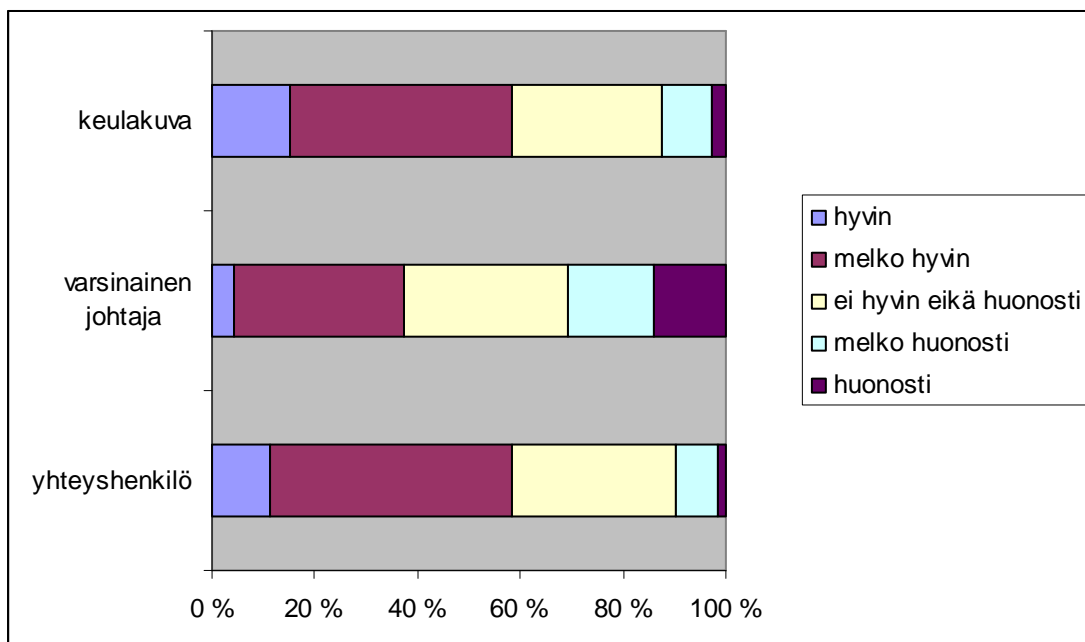
Varsinaisen johtajan rooli jakoi vastaukset suunnilleen kolmeen yhtä suureen luokkaan. Kolmasosan mielestä varsinaisena johtajana toimiminen oli hyvin tärkeää tai melko tärkeää. Hyvin tärkeänä sitä piti kuitenkin vain 4 vastaajaa eli 6 prosenttia. Kolmasosa (25) oli sitä mieltä, että se ei ole tärkeää eikä merkityksetöntä ja niin ikään kolmasosan (23) mielestä se ei ollut tärkeää. Toteutumispuolella vastaukset jakaantuivat hyvin samansuuntaisesti. Reilu kolmasosa (27) oli sitä mieltä, että varsinaisena johtajana toimiminen toteutuu hyvin tai melko hyvin, kolmasosa (23) oli sitä mieltä että ei toteudu hyvin eikä huonosti ja vajaa kolmasosa (22) oli sitä mieltä, että se toteutuu

melko huonosti tai huonosti. Kuvioihin 4 ja 5 on koottu taluspäälliköiden vastaukset ihmisten välisiä suhteita koskevien roolien tärkeydestä ja toteutumisesta.

Kuvio 4 Ihmisten välisiä suhteita koskevien roolien tärkeys taluspäälliköiden työssä (n=74)



Kuvio 5 Ihmisten välisiä suhteita koskevien roolien toteutuminen taluspäälliköiden työssä (n=72)



### 5.1.2.2 Informaatiroolit

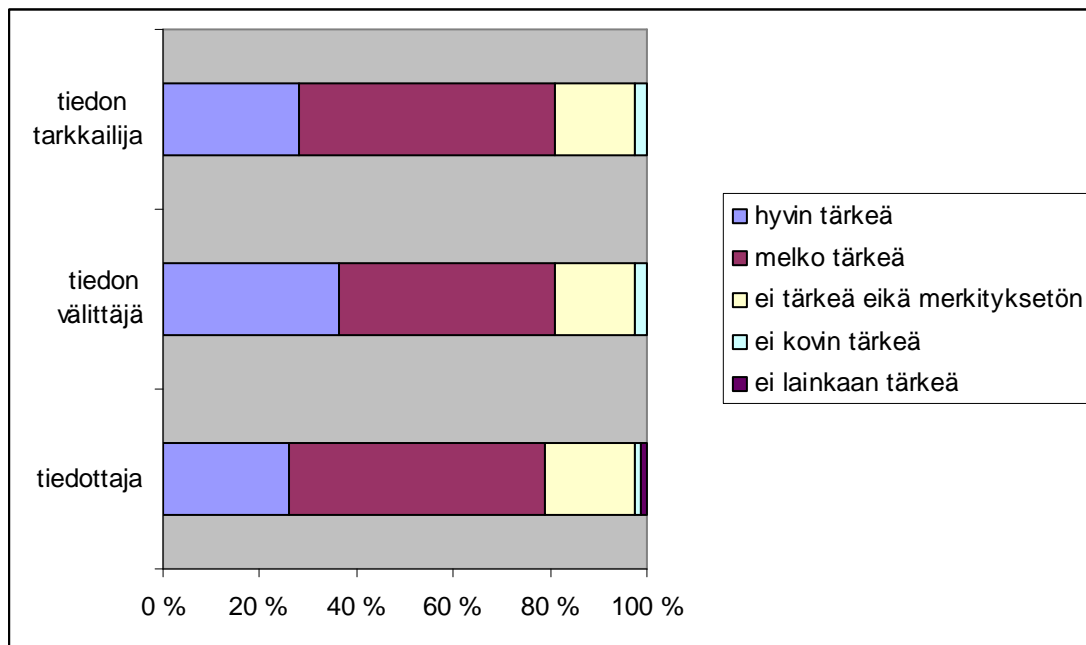
Informaatiorooleja on myös kolme, niitä ovat tiedon tarkkailija, tiedon välittäjä – organisaation sisällä ja tiedottajana toimiminen. Informaatiroolit olivat kirkkoherrojen mielestä melko tärkeitä, mutta eivät niin tärkeitä kuin ihmisten välisiä suhteita koskevat roolit. Talouspäälliköiden osalta erot eivät olleet niin selkeitä informaatiroolien ja ihmisten välisiä suhteita koskevien roolien välillä.

Kirkkoherrojen osalta erot informaatiroolien välillä olivat melko pieniä sekä niiden tärkeyden että toteutumisen osalta. Tiedon välittäjänä toimiminen nähtiin tärkeämmäksi kuin tiedon tarkkailijana ja tiedottajana toimiminen. Tiedon välittäminen oli tärkeää 69 vastaajalle (81 %) ja heistä 31 piti sitä hyvin tärkeänä, ei tärkeää eikä merkityksetöntä se oli 16 prosentille vastaajista. Yli puolet vastaajista (46) oli sitä mieltä, että tiedon välittäjänä toimiminen toteutuu hyvin tai melko hyvin. Neljä oli sitä mieltä, että se toteutuu melko huonosti tai huonosti ja loppujen mielestä se ei toteudu hyvin eikä huonosti.

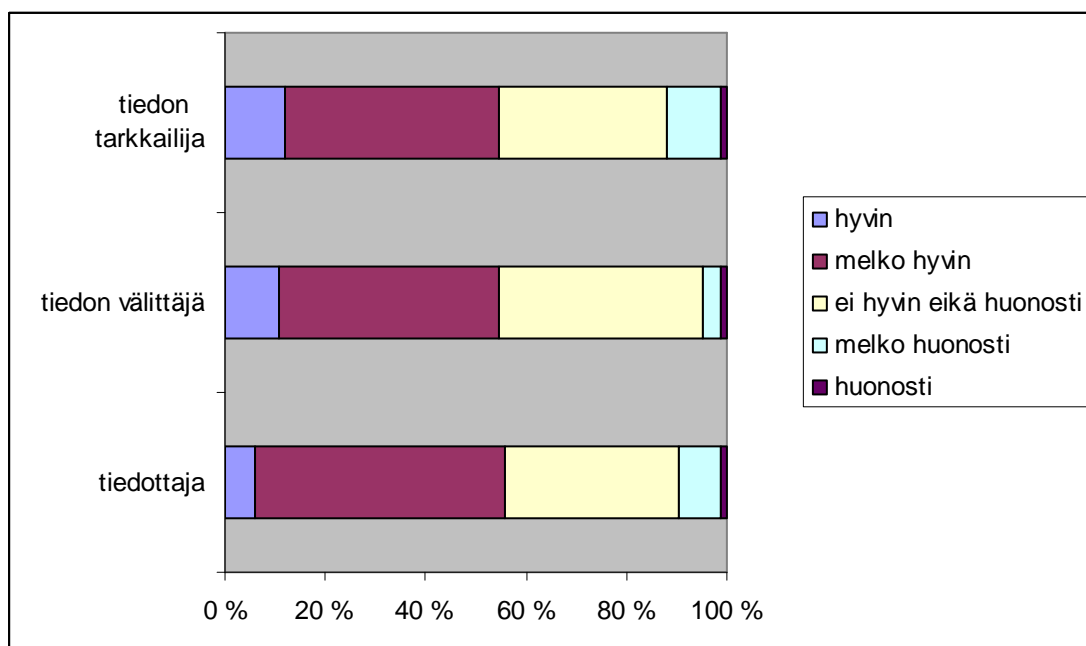
Tiedon tarkkailijana toimiminen oli tärkeää myös 69 kirkkoherralle, heistä 24 mielestä (28 %) se oli hyvin tärkeää ja 45 mielestä (53 %) melko tärkeää. Ei tärkeää se oli vain kahdelle prosentille. Vastaajista kymmenen oli sitä mieltä, että se toteutuu hyvin ja melkein puolen (36) mielestä se toteutuu melko hyvin. Kolmasosan mielestä tiedon kerääjänä toimiminen ei toteutunut hyvin eikä huonosti ja loput 12 prosenttia olivat sitä mieltä, että se toteutuu melko huonosti tai huonosti.

Tiedottajana toimiminen eli tiedon jakaminen organisaation ulkopuolelle oli tärkeää 67:lle (79 %), ei tärkeää eikä merkityksetöntä se oli viidesosalle ja vain kaksi prosenttia oli sitä mieltä että se ei ole tärkeää. Tämän tehtävän toteutuminen onnistui viiden mielestä hyvin ja puolet vastaajista oli sitä mieltä, että se toteutuu melko hyvin. Reilun kolmasosan mielestä se ei toteudu hyvin eikä huonosti ja kahdeksan vastaajista oli sitä mieltä, että se toteutuu huonosti tai melko huonosti. Kuviossa 6 näkyy vielä, miten tärkeinä kirkkoherrat pitävät tiedonvälittämiseen liittyviä tehtäviä ja kuviossa 7 nähdään miten hyvin nämä tehtävät heidän mielestään toteutuvat.

Kuvio 6 Informaatiroolien tärkeys kirkkoherroille heidän työssään (n=85)



Kuvio 7 Informaatiroolien toteutuminen kirkkoherrojen työssä (n=84)



Taluspäälliköt kokivat tiedon välittämisen ja tarkkailemisen organisaation sisällä tärkeämmäksi kuin tiedottajana toimimisen eli tiedon jakamisen organisaation ulkopuolelle. Tiedon välittäjänä toimiminen oli tärkeää 82 prosentin mielestä (61), ei tärkeää eikä merkityksetöntä se oli 11:lle ja ei tärkeää se oli vain kahdelle. Toteutumispuolella taluspäälliköistä 71 prosenttia (51) oli sitä mieltä,

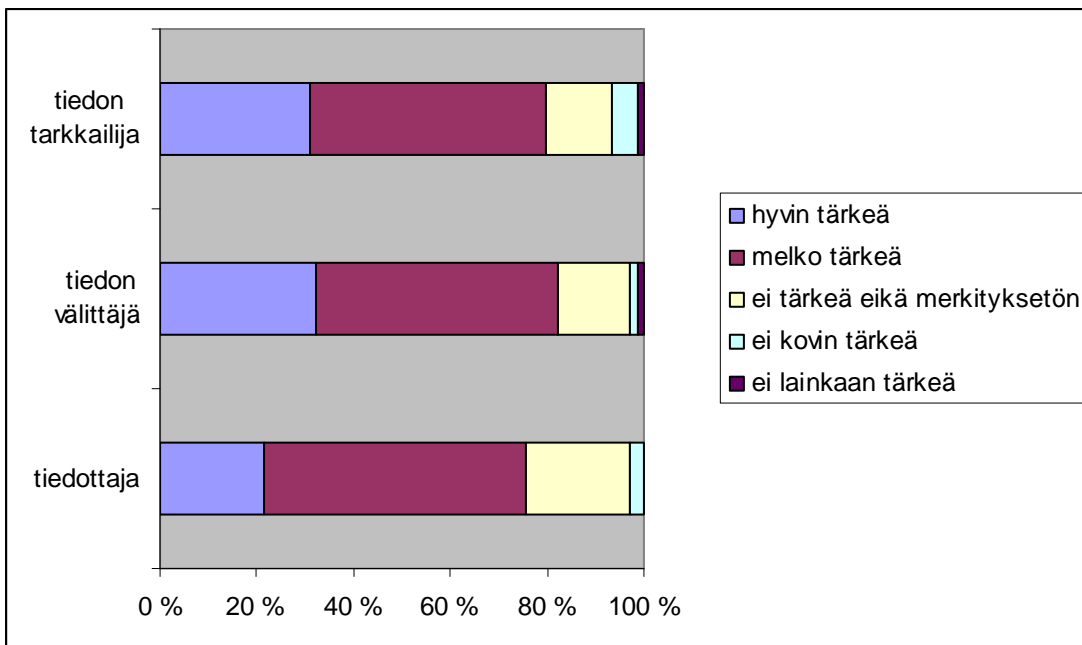


että se toteutuu hyvin tai melko hyvin, seitsemän prosentin (5) mielestä toteutuminen oli huonoa ja noin viidesosa vastaajista oli sitä mieltä, että se ei toteudu hyvin eikä huonosti.

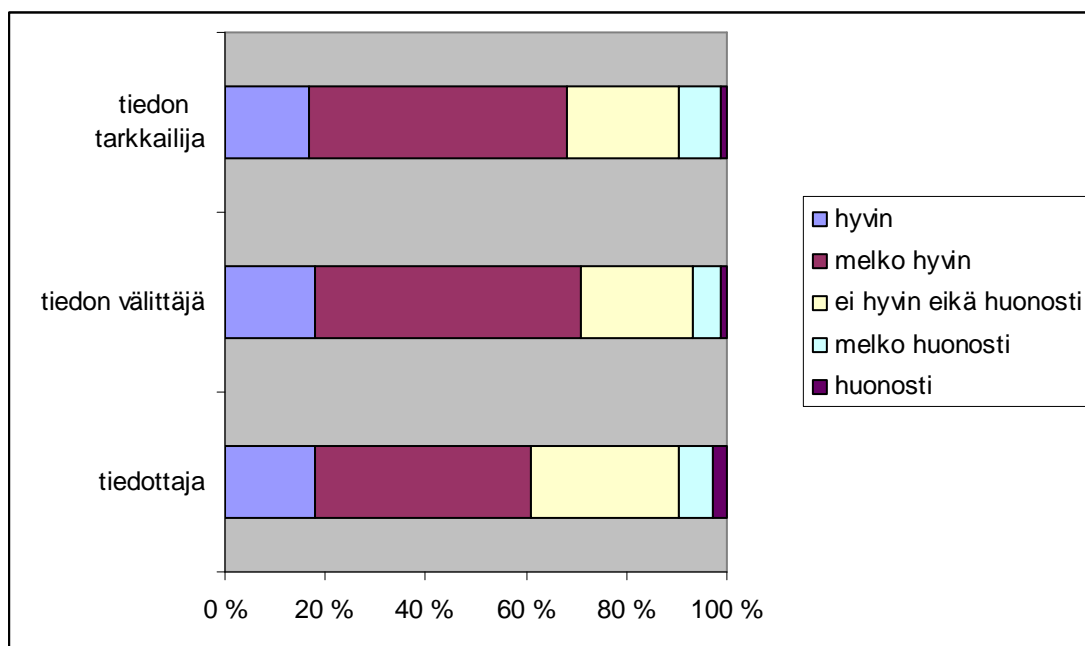
Tiedon tarkkailijana toimiminen oli tärkeää 59 vastaajalle (80 %), ei tärkeänä sen koki vain viisi vastaajaa. Loput olivat sitä mieltä, että se ei ole tärkeää, muttei myöskään merkityksetöntä. Tiedon tarkkailijana toimiminen toteutui hyvin 12 mielestä ja puolet oli sitä mieltä, että se toteutuu hyvin. Huonosti tai melko huonosti se toteutui 7 (10 %) mielestä. Tässäkin noin viidesosa vastaajista oli sitä mieltä, että se ei toteudu hyvin eikä huonosti.

Tiedottajana toimiminen oli hyvin tärkeää viidesosalle ja melko tärkeää hieman yli puolelle vastaajista (40). Vain kolme prosenttia vastaajista koki sen ei tärkeänä. Taluspäälliköistä 44 (61 %) oli sitä mieltä, että tiedon jakaminen organisaation ulkopuolelle toteutuu hyvin tai melko hyvin. Toteutuminen ei ollut hyvää eikä huonoa vajaan kolmasosan (21) mielestä. Huonosti tai melko huonosti tiedon jakaminen ulkopuolelle toteutui seitsemän vastaajan mielestä. Kuviossa 8 esitetään vielä kootusti tiedonvälittämisen tärkeys talusasioista vastaavien työssä ja kuviossa 9 nähdään, miten hyvin tiedonvälittäminen toteutuu heidän työssään.

Kuvio 8 Informaatiroolien tärkeys taluspäälliköiden työssä (n=74)



Kuvio 9 Informaatiroolien toteutuminen taluspäälliköiden työssä (n=72)



### 5.1.2.3 Päätöksenteon roolit

Päätöksenteon rooleja on neljä, niitä ovat tulevaisuuden suunnittelija, erimielisyyksien selvittäjä, voimavarojen jakaja ja neuvottelija eli seurakunnan edustaja. Sekä kirkkoherrat että taluspäälliköt pitivät tämän ryhmän tärkeimpänä tehtävänä tulevaisuuden suunnittelemista. Myös voimavarojen jakajana toimiminen nähtiin erittäin tärkeänä. Kirkkoherrat pitivät erimielisyyksien selvittämistä myös hyvin tärkeänä, mutta taluspäälliköiden osalta se ei ollut enää yhtä tärkeää kuin tulevaisuuden suunnittelu ja voimavarojen jakaminen.

Kirkkoherroista 65 (77 %) oli sitä mieltä, että tulevaisuuden suunnittelu on yksi heidän hyvin tärkeistä tehtävistään. Melko tärkeää se oli 17:lle (20 %). Vain kaksi oli sitä mieltä, että se ei ole tärkeää eikä merkityksetöntä ja vain yhden mielestä tulevaisuuden suunnittelu ei ollut kovin tärkeää. Tulevaisuuden suunnittelijana toimiminen toteutui kolmasosan mielestä hyvin ja 37:n (43 %) mielestä melko hyvin. Viidesosa kirkkoherroista ei kokenut sen toteutuvan hyvin eikä huonosti ja vain neljä (5 %) koki sen toteutuvan melko huonosti tai huonosti.

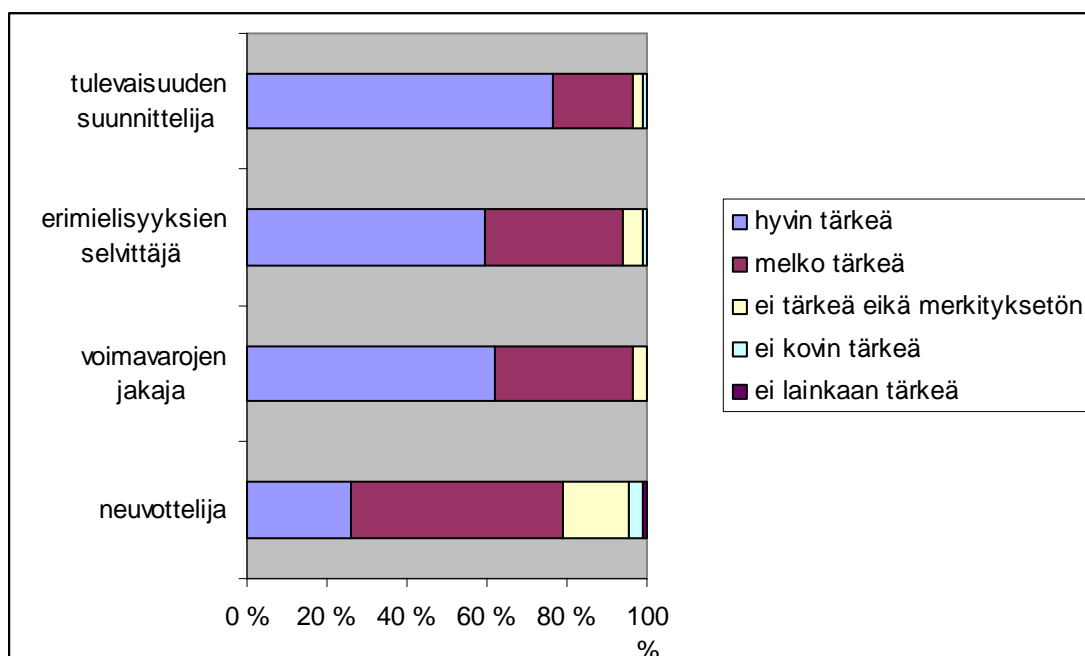
Voimavarojen jakajana toimiminen oli hyvin tärkeää 52 kirkkoherran mielestä (62 %) ja melko tärkeäksi sen koki kolmasosa. Loput vastaajista eivät pitäneet sitä tärkeänä eivätkä merkityksettömänä. Voimavarojen jakajana toimiminen toteutui hyvin vain 15 prosentin mielestä (13), mutta yli puolet (45) oli sitä mieltä, että se toteutuu melko hyvin. Neljä vastaajaa koki

voimavarojen jakajana toimimisen toteutuvan melko huonosti ja neljäsosa oli sitä mieltä, että se ei toteudu hyvin eikä huonosti.

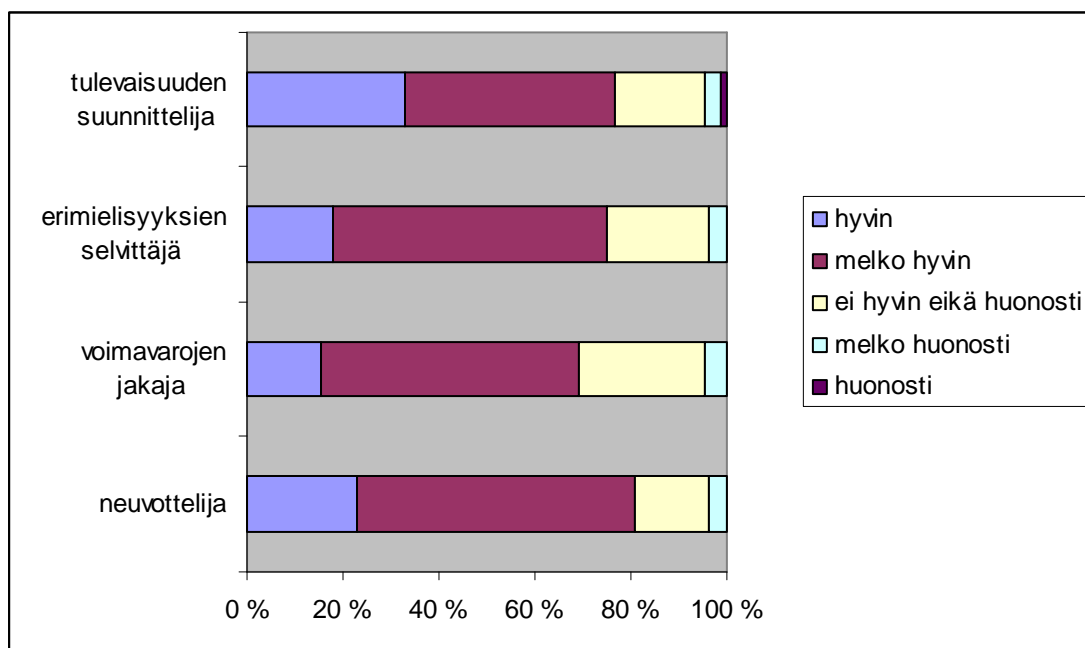
Kirkkoherrat kokivat myös erimielisyyksien selvittämisen tärkeäksi. Hyvin tärkeää se oli 50 kirkkoherran mielestä (60 %) ja melko tärkeää kolmasosan mielestä. Vain yksi vastaaja oli sitä mieltä, että se ei ole kovin tärkeää. Kolme neljäsosaa vastaajista oli sitä mieltä, että erimielisyyksien selvittäminen onnistuu hyvin tai melko hyvin. Kirkkoherroista neljä prosenttia (3) oli sitä mieltä, että erimielisyyksien selvittäminen toteutuu melko huonosti ja viidesosan mielestä se ei toteutunut hyvin eikä huonosti.

Neuvottelijana eli seurakunnan edustajana toimiminen oli hyvin tärkeää tai melko tärkeää 67 kirkkoherralle (79 %) ja siinä tehtävässä toimiminen toteutui hyvin 67 kirkkoherran mielestä. 14 kirkkoherraa (17 %) oli sitä mieltä että seurakunnan edustajana toimiminen ei ole tärkeää eikä merkityksetöntä ja vastaavasti 13 (16 %) koki, että se ei toteutunut hyvin eikä huonosti. Vain neljän mielestä neuvottelijana toimiminen ei ollut tärkeää ja se toteutui huonosti kolmen vastaajan mielestä. Kuvioissa 10 ja 11 näkyy vielä kootusti, miten tärkeinä kirkkoherrat pitävät päätöksentekoon liittyviä tehtäviä ja miten hyvin ne toteutuvat heidän työssään.

Kuvio 10 Päätöksentekoon liittyvien roolien tärkeys kirkkoherrojen työssä (n=85)



Kuvio 11 Päätöksenteon roolien toteutuminen kirkkoherrojen työssä (n=85)



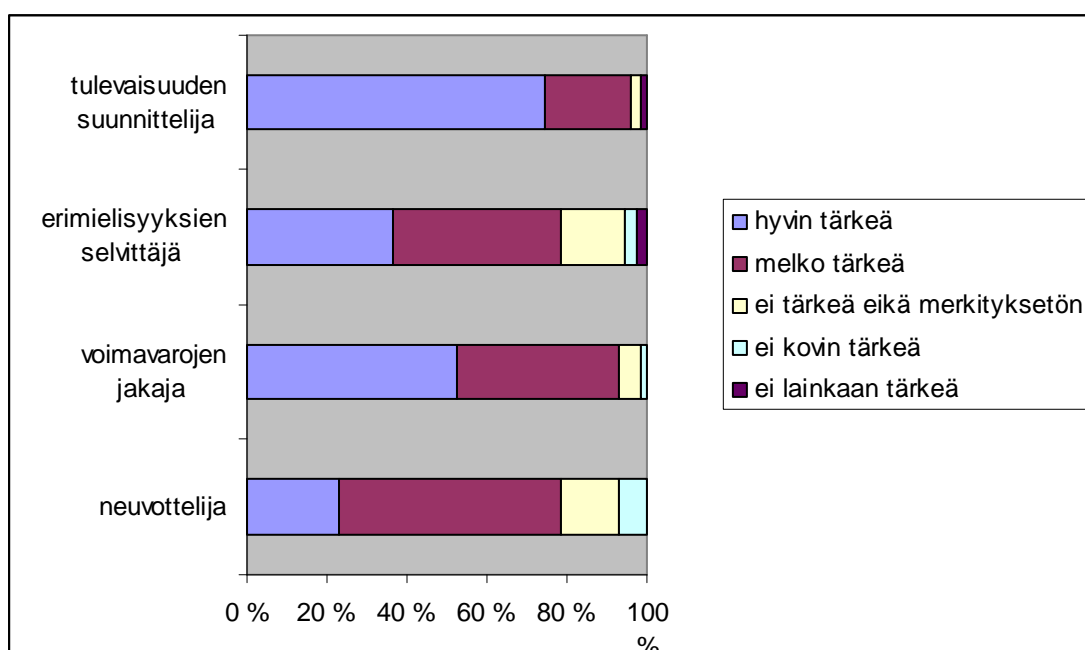
Taluspäälliköistä kolme neljäsosaa oli sitä mieltä, että tulevaisuuden suunnittelu on hyvin tärkeää ja melko tärkeää se oli viidesosan mielestä. Vain yhden vastaajan mielestä se ei ollut tärkeää. Kaksi taluspäällikköä oli sitä mieltä, että se ei ole tärkeää eikä merkityksetöntä. Yhteensä 59 vastaajaa (82 %) oli sitä mieltä, että tulevaisuuden suunnittelu toteutuu hyvin tai melko hyvin, vain kahden vastaajan mielestä se toteutuu melko huonosti. Loput 15 prosenttia kokivat, että se ei toteudu hyvin eikä huonosti.

Voimavarojen jakaminen oli tärkeää 69 vastaajan mielestä (94 %), vain yksi taluspäälliköistä koki sen ei tärkeäksi. Viisi prosenttia (4) oli sitä mieltä, että se ei ole tärkeää eikä merkityksetöntä. Voimavarojen jakaminen toteutui vajaan viidesosan (13) mielestä hyvin ja melko hyvin 40 taluspäällikön mielestä (56 %). Seitsemän prosenttia (5) oli sitä mieltä, että voimavarojen jakaminen onnistuu heidän työssään melko huonosti tai huonosti ja viidesosa oli sitä mieltä, että se ei onnistu hyvin eikä huonosti.

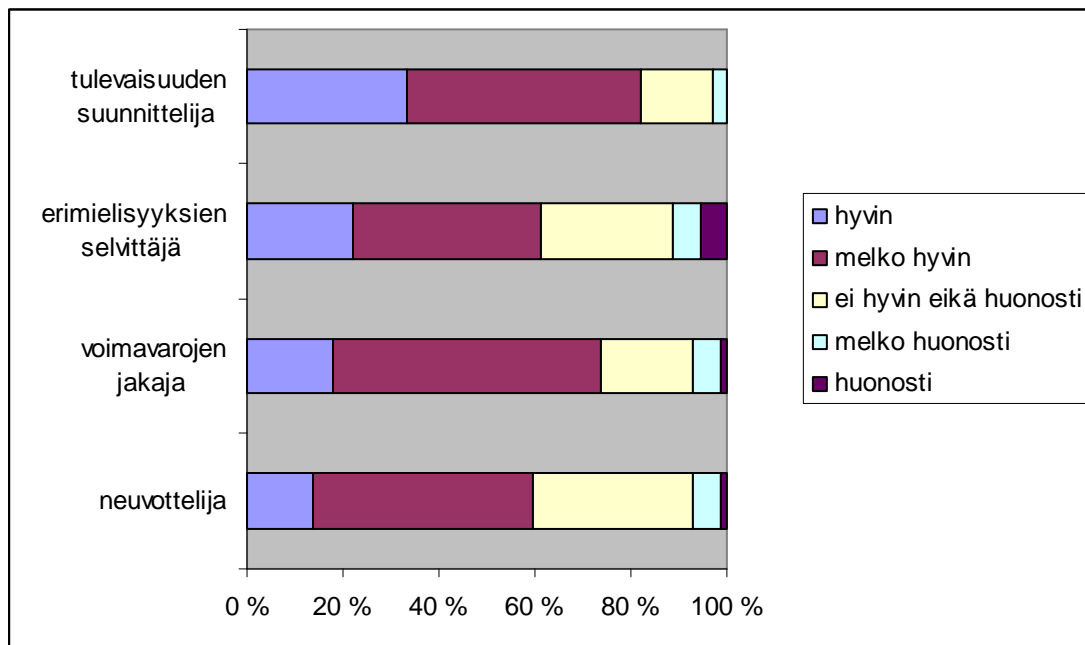
Erimielisyyksien selvittämisen koki erittäin tärkeäksi reilu kolmasosa talusasioista vastaavista (27), melko tärkeää se oli 42 prosentin mielestä (31). 12 mielestä se ei ollut tärkeää eikä merkityksetöntä ja vain neljä (6 %) ei pitänyt sitä ollenkaan tärkeänä. Erimielisyyksien selvittäminen ei kuitenkaan toteutunut yhtä hyvin, 11 prosenttia taluspäälliköistä (8) oli sitä mieltä, että se toteutuu melko huonosti tai huonosti. Toisaalta 61 prosenttia (44) koki sen toteutuvan hyvin tai melko hyvin. Melkein kolmasosan mielestä se ei toteutunut hyvin eikä huonosti.

Taluspäälliköistä reilu viidesosa (17) koki seurakunnan edustajana toimimisen hyvin tärkeäksi ja yli puolet (41) melko tärkeäksi. Ei tärkeää eikä merkityksetöntä se oli 11:lle ja viisi koki sen ei tärkeäksi. Seurakunnan edustajana toimiminen toteutui 60 prosentin (43) mielestä hyvin tai melko hyvin. Kolmasosa vastaajista oli sitä mieltä, että se ei toteudu hyvin eikä huonosti ja vain viisi vastaajaa koki sen toteutuvan melko huonosti tai huonosti. Kuviossa 12 on koottuna taluspäälliköiden vastaukset päätöksenteon roolien tärkeydestä heidän työssään. Kuviossa 13 puolestaan nähdään miten hyvin ne tällä hetkellä toteutuvat.

Kuvio 12 Päätöksenteon roolien tärkeys taluspäälliköille (n=74)



Kuvio 13 Päätöksenteon roolien toteutuminen taluspäälliköiden työssä (n=72)



### 5.1.3 Yhteistyö

Lomakkeen yhteistyö-osiossa kysyttiin miten paljon kirkkoherrat ja taluspäälliköt keskustelevat työasioista keskenään ja muiden toimijoiden kanssa, minkälaiseksi he kokevat työyhteisönsä ja minkälaisia odotuksia heillä on. Ensimmäiseksi kysyttiin kuka tai ketkä tuovat yleensä esille uusia asioita. Kirkkoherrojen vastauksissa uusien asioiden esille tuoja oli 42 prosenttisesti kirkkoherra (36), seuraavaksi suurin ryhmä oli uusien asioiden esiintulo jotakin muuta tai joidenkin muiden kautta, 22 % (19). Työntekijät toivat myös paljon esille uusia asioita, 21 prosenttia (18). Taluspäälliköt saivat arvoksi 11 prosenttia (9) ja luottamushenkilöt 4 prosenttia (3).

Taluspäälliköiden vastauksissa he puolestaan olivat isoin ryhmä, joka tuo esille uusia asioita, 39 prosenttia (29). Seuraavaksi tulivat kirkkoherrat ja työntekijät, molemmat saivat prosenttiosuudeksi 21 (15). Jotakin muuta kautta uusia asioita tulee esille myös melko paljon, 16 prosenttia (12). Luottamushenkilöiden prosenttiosuudeksi tuli vain kolme (2).

Taluspäälliköiltä kysyttiin kohtaavatko he ongelmia työtehtäviä hoitaessaan. 15 prosenttia (11) koki, että hengellisen johdon kanssa on ongelmia usein tai melko usein, mutta 62 prosenttia (46) oli sitä mieltä, että ongelmia on melko harvoin tai harvoin. Seurakunnan hengellisen puolen kanssa ongelmia oli harvoin 45 taluspäälliköllä (61 %), usein tai melko usein 12 vastaajalla (16 %). Kirkkolain kanssa ongelmia koki olevan 6 prosenttia (5) vastanneista. 52 taluspäällikköä (71 %) koki ongelmia harvoin tai melko harvoin.

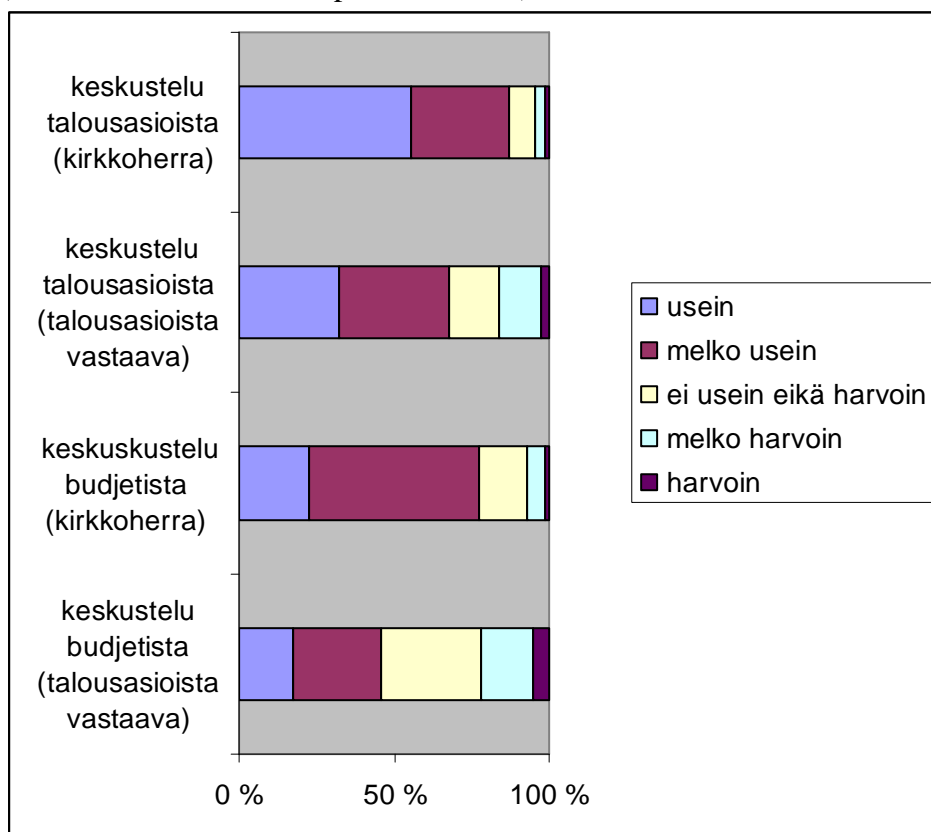
oli sitä mieltä, että ongelmia on harvoin tai melko harvoin. Kaikissa kohdissa reilu viidesosa (23 %) oli sitä mieltä, että ongelmia ei ole usein eikä harvoin.

Sekä kirkkoherroista että taluspäälliköistä enemmistö oli sitä mieltä, että päättäminen talous-, henkilöstö-, kiinteistö ja hengellisissä asioissa on usein tai melko usein yksimielistä. Sekä kirkkoherroista että taluspäälliköistä yli 90 prosenttia koki, että talousasioista päättäminen on yksimielistä usein tai melko usein. Vain muutama koki sen yksimieliseksi harvoin. Noin 85 prosenttia oli sitä mieltä, että henkilöstö- ja kiinteistöasioista päättäminen on usein tai melko usein yksimielistä, vain muutamien mielestä se on sitä harvoin. Hengellisistä asioista päättäminen oli kirkkoherroista 77:n (93 %) mukaan usein tai melko usein yksimielistä, taluspäälliköistä 52 eli 66 % oli tätä mieltä. Kirkkoherroista 6 prosenttia (5) oli sitä mieltä, että hengellisistä asioista päättäminen ei ole yksimielistä usein eikä harvoin, taluspäälliköistä näin ajattelee 19 (26 %). 8 prosenttia (6) taluspäälliköistä kokee hengellisistä asioista päättämisen harvoin tai melko harvoin yksimieliseksi, kirkkoherroista vain yksi prosentti (1).

#### **5.1.3.1 Keskusteleminen eri toimijoiden kanssa**

Kirkkoherrat ja taluspäälliköt keskustelevat keskenään paljon budjetista ja talousasioista. Kirkkoherroista 74 (87 %) oli sitä mieltä, että he keskustelevat talousasioista usein tai melko usein taluspäällikön kanssa ja vain neljän (5 %) mielestä he keskustelevat melko harvoin tai harvoin. Taluspäälliköt kokivat keskustelut vähäisemmiksi, sillä heistä 50 (67 %) oli sitä mieltä, että talousasioista keskustellaan usein tai melko usein ja 17 prosenttia (12) oli taas sitä mieltä, että talousasioista keskustellaan melko harvoin tai harvoin. Budjetista keskusteleminen oli selvästi vähäisempää taluspäälliköiden mielestä, sillä 46 prosenttia (34) oli sitä mieltä, että budjettiasioista keskustellaan usein tai melko usein ja noin viidesosan mielestä keskustelua oli harvoin tai melko harvoin. Kirkkoherroista taas 78 prosenttia (66) koki, että budjetista keskustellaan taluspäälliköiden kanssa usein tai melko usein ja vain kuusi (7 %) oli sitä mieltä, että asiasta keskustellaan melko harvoin tai harvoin. Kuviosta 14 nähdään vielä vastaukset kootusti. Sulkuihin on merkitty aina se vastaajaryhmä, jonka mielipidettä asiasta on kysytty.

Kuvio 14 Miten paljon kirkkoherrat ja taluspäälliköt keskustelevat talousasioista keskenään (kirkkoherrat n=85, taluspäälliköt n=74)



Myös kehityssuunnitelmista taluspäällikkö ja kirkkoherra puhuivat paljon keskenään. Taluspäälliköistä 19 prosenttia (14) ja kirkkoherroista 25 prosenttia (21) oli sitä mieltä, että he keskustelevat usein kehityssuunnitelmista. Melko usein niistä keskusteltiin kirkkoherroista 48 prosentin (41) mielestä ja taluspäälliköistä 37 prosentin (27). Kirkkoherroista 16 (19 %) ja taluspäälliköistä 17 (23 %) oli sitä mieltä, että kehityssuunnitelmista ei keskustella usein eikä harvoin. Loput vastaajista oli sitä mieltä, että keskustelua on melko harvoin tai harvoin.

Esimiestehtävistä keskustelua oli taluspäälliköiden mielestä suunnilleen yhtä paljon kuin kehityssuunnitelmista keskustelua. Yhteensä 55 prosenttia (41) heistä oli sitä mieltä, että keskustelua on melko usein tai usein, 23 prosenttia (17) koki, että keskustelua ei ole usein eikä harvoin ja loppu viidesosa oli sitä mieltä, että keskustelua on melko harvoin tai harvoin. Kirkkoherrat kokivat tässäkin, että keskustelua on enemmän. 26 kirkkoherraa (31 %) oli sitä mieltä, että keskustelua on usein ja kolmasosan mielestä sitä on melko usein. Viidesosan mielestä keskustelua oli melko harvoin tai harvoin ja viimeinen viidesosa oli sitä mieltä, että keskustelua ei ole usein eikä harvoin.



Kirkkoherroista 40 prosenttia (34) oli sitä mieltä, että he keskustelevat kirkkovaltuuston puheenjohtajan kanssa talousasioista usein tai melko usein, 19 (23 %) puolestaan koki, että keskustelua käydään melko harvoin tai harvoin ja 37 prosenttia (32), että ei usein eikä harvoin. Taluspäälliköiden tilanne oli samansuuntainen. Heistä kolmasosa oli sitä mieltä, että he keskustelevat talousasioista kirkkovaltuuston puheenjohtajan kanssa melko harvoin tai harvoin. 41 prosenttia (29) keskusteli usein tai melko usein ja 26 prosenttia (19) ei usein eikä harvoin.

Budjetista sekä kirkkoherrat että taluspäälliköt keskustelivat kirkkovaltuuston puheenjohtajan kanssa vähemmän. Molemmissa ryhmissä kolmannes oli sitä mieltä, että budjetista keskustellaan usein tai melko usein. Taluspäälliköistä 42 prosenttia (31) oli sitä mieltä, että budjetista keskustellaan harvoin tai melko harvoin, kirkkoherroilla vastaava prosenttiosuus oli 30 (25). Loput olivat sitä mieltä, että budjetista ei keskustella usein eikä harvoin.

Kehityssuunnitelmista 33 kirkkoherraa (39 %) ja 26 taluspäällikköä (37 %) keskusteli kirkkovaltuuston puheenjohtajan kanssa usein tai melko usein. Melko harvoin tai harvoin niistä keskusteli kirkkoherroista noin viidesosa ja taluspäälliköistä kaksi viidesosaa. Loput kokivat, että keskustelua ei ole usein eikä harvoin.

Talousasioista, budjetista ja kehityssuunnitelmista keskusteleminen kirkkovaltuuston varapuheenjohtajan kanssa oli varsinkin taluspäälliköiden osalta vähäisempää. Taluspäälliköistä yli 60 prosenttia koki, että he keskustelevat näistä asioista kirkkovaltuuston varapuheenjohtajan kanssa harvoin tai melko harvoin. Kirkkoherroilla vastaava luku oli vähän yli 40 prosenttia. Taluspäälliköt keskustelivat eniten talousasioista. Noin viidesosa oli sitä mieltä, että he keskustelevat talousasioista usein tai melko usein. Budjetista ja kehityssuunnitelmista keskusteli usein vain hieman yli kymmenesosa. Kirkkoherrat keskustelivat kirkkovaltuuston varapuheenjohtajan kanssa useammin. Talousasioista ja kehityssuunnitelmista kirkkoherroista noin neljäsosa puhui usein tai melko usein kirkkovaltuuston varapuheenjohtajan kanssa. Budjetista keskusteli usein tai melko usein vain vajaa viidesosa.

Yleisesti ottaen taluspäälliköt keskustelivat luottamushenkilöiden kanssa eniten talousasioista, melkein kolmasosa keskusteli niistä usein tai melko usein. Budjetista ja kehityssuunnitelmista keskusteli usein tai melko usein noin viidesosa taluspäälliköistä. Kirkkoherrat puolestaan keskustelivat luottamushenkilöiden kanssa eniten kehityssuunnitelmista, sillä melkein puolet keskusteli niistä usein tai melko usein. Melko harvoin tai harvoin niistä keskusteli reilu viidesosa. Talousasioista vastaavista noin puolet keskusteli kehityssuunnitelmista melko harvoin tai harvoin.

Usein tai melko usein talousasioista keskusteli kirkkoherroista 33 (39 %), harvoin tai melko harvoin noin neljäsosa. Taluspäälliköistä liki puolet keskusteli harvoin tai melko harvoin luottamushenkilöiden kanssa talousasioista. Kirkkoherroista kolmasosa keskusteli usein budjetista luottamushenkilöiden kanssa, 39 prosenttia (33) ei keskustellut usein eikä harvoin ja loput 28 prosenttia (24) keskustelivat harvoin tai melko harvoin. Taluspäälliköistä melkein puolet keskustelivat budjetista luottamushenkilöiden kanssa harvoin tai melko harvoin ja kolmasosa ei keskustellut usein eikä harvoin.

### 5.1.3.2 Työyhteisö

Työyhteisöä koskevissa kysymyksissä haluttiin selvittää millaiseksi työyhteisöksi seurakunta koetaan. Onko se vastaajien mielestä enemmän avoin vai suljettu, muodollinen vai rento ja niin edelleen. Kirkkoherrojen ja taluspäälliköiden vastauksia on tarkasteltu yhtenä ryhmänä (n=159).

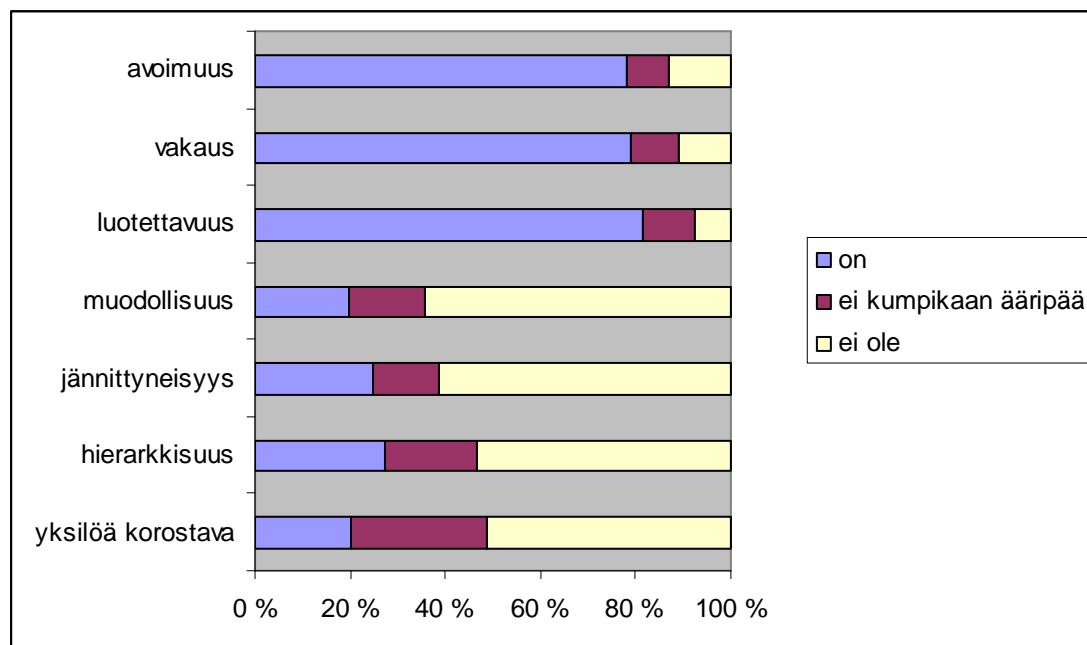
Suurin osa vastaajista piti työyhteisöään avoimena, vakaana ja luotettavana. Noin 80 prosenttia vastaajista oli tätä mieltä. Suljettuna työyhteisön koki 12 prosenttia (21) vastaajista ja 9 prosenttia (14) oli sitä mieltä, että se ei ole avoin eikä suljettu. Epävakaana työyhteisöä piti 17 vastaajaa (11 %) ja ei vakaana eikä epävakaana kymmenesosa. Vain 12 vastaajaa (8 %) piti työyhteisöä epäluotettavana ja noin kymmenesosa ei pitänyt luotettavana eikä epäluotettavana.

Jännittyneeksi työyhteisön koki neljäsosa vastaajista. Reilusti yli puolet, 61 %, puolestaan koki työyhteisön rennoksi. Loput 14 prosenttia (22) eivät kokeneet työyhteisöä jännittyneeksi eivätkä rennoksi. Viidesosa vastaajista oli sitä mieltä, että heidän työyhteisönsä on muodollinen, 71 vastaajaa (64 %) oli kuitenkin sitä mieltä, että työyhteisö on ei-muodollinen ja loput 25 eivät kokeneet sitä kummaksikaan.

Hierarkkisuudessa ja yksilön korostamisessa erot olivat pienimmät, mutta niissäkin kuitenkin yli puolet oli sitä mieltä, että työyhteisö on enemmän vapaamuotoinen kuin hierarkkinen ja enemmän yhteistyötä kuin yksilöä korostava. Hierarkkisena työyhteisöä piti hieman runsas neljäsosa ja yksilöä korostavana viidennes vastaajista. Työyhteisöä ei nähnyt hierarkkisena eikä vapaamuotoisena viidesosa vastaajista ja vajaa kolmannes vastaajista koki, että työyhteisö ei ole yksilöä eikä yhteistyötä korostava. Kuviossa 15 on vastaukset vielä koottuna. Jos rivin nimenä on avoimuus, niin vasen osa palkista kuvaa sitä kuinka avoimeksi vastaajat työyhteisönsä tuntevat, keskimäinen osio kuvaa sitä prosenttiosuutta vastaajista, jotka eivät tunne työyhteisöä avoimeksi

eivät suljetuksi. Oikealla oleva osa palkista kuvaa sitten palkin nimen vastakkaista tunnetta, eli avoimuus-kohdassa työyhteisön sulkeutuneisuutta.

Kuvio 15 Millaiseksi kirkkoherrat ja taluspäälliköt kokivat työyhteisönsä (n=159)



### 5.1.3.3 Odotukset

Kirkkoherroilta ja taluspäälliköiltä kysyttiin myös, miten eri asiat vaikuttavat niihin odotuksiin, joita heillä on työntekijöitä kohtaan. Vastausvaihtoehdot on jaettu kolmeen eri luokkaan: on paljon tai melko paljon vaikutusta, vaikutusta ei ole paljon eikä vähän ja vaikutusta on vähän tai ei juuri lainkaan. Asetukset ja säädökset säätelevät työtehtäviä suurelta osin ja niillä oli myös vaikutusta siihen, mitä työntekijältä odotetaan. Kirkkoherroista kolme neljäsosaa oli sitä mieltä, että asetukset ja säädökset vaikuttavat paljon odotuksiin, vain kuuden prosentin (5) mielestä niillä ei ollut vaikutusta. Taluspäälliköistä kaksi kolmasosaa oli sitä mieltä, että asetusten ja säädösten vaikutus on suuri ja seitsemän prosentin (5) mielestä niillä ei ole juuri vaikutusta.

Sekä kirkkoherrat että taluspäälliköt olivat sitä mieltä, että odotuksiin eivät vaikuta paljoakaan entiset kyseisen viran hoitajat, ei työntekijän sukupuoli eikä ikä. Kirkkoherroista 54 (63 %) koki, että entiset kyseisen viranhoitajat eivät vaikuta odotuksiin, taluspäälliköistä 46 (66 %) oli tätä mieltä. Molemmista ryhmistä noin kymmenesosa oli sitä mieltä, että entisillä viranhoitajilla on paljon vaikutusta odotuksiin. Kirkkoherroista neljäsosa ja taluspäälliköistä 22 prosenttia (16) oli sitä mieltä, että entisillä viranhoitajilla ei ole paljon eikä vähän vaikutusta. Taluspäälliköistä 10 (14

%) koki, että sukupuoli vaikuttaa odotuksiin ja 9 (12 %) oli sitä mieltä, että ikä vaikuttaa odotuksiin. Kirkkoherroista vain viisi prosenttia (4) oli sitä mieltä, että sukupuoli vaikuttaa paljon odotuksiin ja peräti 61 (71 %) oli sitä mieltä, että sukupuolella ei ole juuri ollenkaan vaikutusta. Taluspäälliköistä 64 prosenttia (47) oli sitä mieltä, että sukupuolella ei ole juuri lainkaan merkitystä ja iän suhteen prosenttiosuus oli 63 (46). Kirkkoherroista vajaa kolmannes koki, että iällä ei ole vaikutusta paljon eikä vähän. Iällä oli paljon vaikutusta kymmenelle prosentille (8) ja 61 prosenttia (52) oli sitä mieltä, että ikä ei vaikuta oikeastaan ollenkaan.

Työkokemuksella sen sijaan oli merkitystä odotuksiin. Kirkkoherroista 58 (69 %) ja taluspäälliköistä 47 (64 %) oli sitä mieltä, että työntekijän työkokemuksella on paljon vaikutusta. 13 prosenttia (11) kirkkoherroista ja kymmenesosa taluspäälliköistä oli sitä mieltä, että sillä ei ole vaikutusta.

Ammattinimikkeellä ja koulutuksella oli myös vaikutusta odotuksiin. 45 prosenttia (33) taluspäälliköistä oli sitä mieltä, että niillä on paljon vaikutusta. Kirkkoherroista 41 prosenttia (34) oli sitä mieltä, että ammattinimikkeellä on paljon vaikutusta ja 57 prosentin (48) mukaan koulutus vaikutti odotuksiin. Kirkkoherroista 23 (27 %) oli sitä mieltä, että ammattinimikkeellä ei ole juurikaan vaikutusta, taluspäälliköistä 29 prosenttia (21). Koulutus ei juurikaan vaikuttanut odotuksiin noin viidesosalla sekä kirkkoherroista että taluspäälliköistä. Kolmasosa kirkkoherroista koki, että ammattinimike ei vaikuta paljon eikä vähän odotuksiin, koulutuksen suhteen määrä oli viidesosa. Taluspäälliköistä kolmasosa koki, että koulutus ei vaikuta paljon eikä vähän odotuksiin ja ammattinimikkeen osalta näin ajatteli 26 prosenttia (19).

Sekä kirkkoherrat että taluspäälliköt kokivat kirkon yleisen linjan ja muiden työntekijöiden mielipiteiden vaikutukset odotuksiin samansuuntaisina. Taluspäälliköistä 55 prosenttia (40) ja kirkkoherroista 52 prosenttia (44) oli sitä mieltä, että kirkon yleisellä linjalla on paljon vaikutusta odotuksiin. Molemmista ryhmistä 16 prosenttia oli sitä mieltä, että sillä ei ole juuri lainkaan vaikutusta ja kolmasosa sitä mieltä, että vaikutusta ei ole paljon eikä vähän. Reilu kolmasosa oli sitä mieltä, että muiden työntekijöiden mielipiteillä on paljon vaikutusta odotuksiin, kirkkoherroista 30 ja talousasioista vastaavista 28. Molemmista melkein puolet oli kuitenkin sitä mieltä, että sillä ei ole paljon eikä vähän merkitystä. Loput 15 prosenttia kirkkoherroista ja 19 prosenttia taluspäälliköistä kokivat, että muiden työntekijöiden mielipide ei juuri vaikuta odotuksiin, joita on työntekijöitä kohtaan.

Yleisellä mielipiteellä oli melko vähän vaikutusta, prosenttiosuudet jakoutuivat siinä melko tasaisesti kaikkien kolmen eri vaihtoehdon välille. Kirkkoherroista 23 koki niiden vaikuttavan paljon ja 34 ei juuri lainkaan. 27 kirkkoherralle niillä ei ollut vähän eikä paljon vaikutusta. Taluspäälliköistä 28:lle yleisellä mielipiteellä oli paljon vaikutusta ja 17:lle sillä ei ollut vaikutusta juuri lainkaan. Loput 28 kokivat, että sillä ei ollut paljon eikä vähän vaikutusta.

Kysyttäessä esimiehen mielipiteen vaikutusta taluspäälliköistä 52 eli 71 prosenttia oli sitä mieltä, että esimiehen mielipiteellä on paljon tai melko paljon vaikutusta. Kirkkoherroista tätä mieltä oli 55 eli 66 prosenttia. Vajaa viidesosa (13) taluspäälliköistä oli sitä mieltä, että esimiehen mielipiteellä ei ole paljon eikä vähän vaikutusta, kirkkoherroista tätä mieltä oli 24 (29 %). Kirkkoherroista 4 (5%) ja talousasioista vastaavista 8 (12 %) olivat sitä mieltä, että esimiehen mielipiteellä on vähän vaikutusta. Oli myös joitain muita syitä, mitkä vaikuttavat työntekijöihin kohdistettaviin odotuksiin, mutta vastaajat eivät tarkentaneet niitä.

Kirkkoherroista lähestulkoon kaikki olivat sitä mieltä, että työntekijöille asetettavat odotukset kohdistuvat paljon vastuunottamiseen (98 %) ja työtehtävien hoitoon (96 %). Vain yksi prosentti kirkkoherroista oli sitä mieltä, että odotukset eivät liity niihin juuri lainkaan. Myös taluspäälliköt kohdistivat odotuksia paljolti niihin, mutta prosenttiosuudet eivät olleet yhtä suuret kuin kirkkoherroilla. Taluspäälliköistä 84 prosenttia kohdisti paljon odotuksia vastuunottamiseen ja 90 prosenttia työtehtävien hoitoon. Vain neljä prosenttia taluspäälliköistä eivät kohdistaneet näihin juuri lainkaan odotuksia. Loput olivat sitä mieltä, että odotukset eivät kohdistu kyseisiin asioihin paljon eivätkä vähän.

Täsmällisyyteen ja tunnollisuuteen odotukset kohdistuvat myös melko paljon. Kirkkoherrat kohdistivat niihin jonkin verran enemmän huomiota kuin taluspäälliköt, sillä 86 prosenttia (71) kirkkoherroista kiinnitti paljon huomiota täsmällisyyteen, taluspäälliköistä 78 prosenttia (57). Tunnollisuuteen kiinnitti huomiota 90 prosenttia (75) kirkkoherroista ja taluspäälliköistä 80 prosenttia (58). Vain harvat eivät kohdistaneet juuri lainkaan näihin huomiota, prosentti kirkkoherroista ei kiinnittänyt huomiota täsmällisyyteen, taluspäälliköistä kahdeksan prosenttia. Tunnollisuuteen ei kiinnittänyt huomiota neljä prosenttia taluspäälliköistä ja kolme prosenttia kirkkoherroista. Loput eivät kohdistaneet näihin paljon eivätkä vähän huomiota.

Taluspäälliköistä 71 prosentilla (52) oli paljon odotuksia sen suhteen, miten työntekijä käyttäytyy muiden työntekijöiden keskuudessa, 58 prosentilla (41) oli odotuksia myös yleisesti ottaen muiden keskuudessa olemisesta ja työskentelystä. Kirkkoherroista kolmella neljäsosalla oli paljon odotuksia siitä, miten työntekijöiden tulisi käyttäytyä muiden keskuudessa. 72 prosentilla (60) oli

käyttätymisodotuksia työntekijälle työntekijöiden keskuudessa toimimiseen. Kirkkoherroista neljäsosa ja taluspäälliköistä viidesosa ei kohdistanut paljon eikä vähän käyttätymisodotuksia muiden työntekijöiden keskuudessa toimimiseen. Vain kolme prosenttia (2) kirkkoherroista kohdisti niitä tuskin lainkaan, taluspäälliköistä 8 prosenttia (6). Työntekijän käyttätymiseen muiden keskuudessa ei kohdistanut odotuksia paljon eikä vähän kirkkoherroista viidesosa ja taluspäälliköistä kolmasosa. Käyttätymisodotuksia muiden keskuudessa toimimiseen ei ole juuri lainkaan 2 prosentilla (2) kirkkoherroista ja kahdeksalla prosentilla (6) taluspäälliköistä. Oli myös jonkin verran muita syitä, jotka vaikuttavat odotuksiin, mutta vastaajat eivät eritelleet niitä, vaikka siihen oli varattu tilaa.

Esimiehiin kohdistettiin usein odotuksia, kirkkoherroista 92 (77) ja taluspäälliköistä 90 (64) prosenttia teki näin. Molemmista ryhmistä neljä prosenttia eivät kohdistaneet odotuksia esimiehiin usein eivätkä harvoin. Vain harvoin heihin kohdistivat odotuksia kirkkoherroista 3 (4 %) ja taluspäälliköistä 4 (6 %). Myös omiin alaisiin kohdistettiin usein odotuksia, kirkkoherroista 88 prosenttia (74) ja taluspäälliköistä 68 prosenttia (47). Omiin alaisiinsa kohdisti vain harvoin odotuksia kymmenesosa taluspäälliköistä ja kirkkoherroista yksi sadasta. Loput, eli kirkkoherroista 11 prosenttia (9) ja taluspäälliköistä 22 prosenttia (15) eivät kohdistaneet omiin alaisiinsa odotuksia usein eivätkä harvoin.

Myös muihin työntekijöihin kuin omaan esimieheen tai omiin alaisiin kohdistettiin paljon odotuksia, kirkkoherroista 66 (79 %) ja taluspäälliköistä 47 (66 %) teki näin. Muihin työntekijöihin ei kohdistanut usein eikä harvoin odotuksia neljäsosa taluspäälliköistä ja viidesosa kirkkoherroista. Vain kaksi prosenttia (2) kirkkoherroista kohdisti odotuksia harvoin kaikkiin työntekijöihin, taluspäälliköistä yhdeksän prosenttia (6). Odotusten kohdistuminen tiettyihin työntekijöihin oli hieman vähäisempää kuin yleisesti kaikkiin työntekijöihin, toisaalta tähän kysymykseen oli jättänyt yli puolet vastaamatta. Vastaajat eivät myöskään eritelleet, keitä nämä tietyt työntekijät ovat, vaikka sitä kyselylomakkeessa kysyttiin. Vastaajista 15 kirkkoherraa (41 %) ja 13 taluspäällikköä (42 %) kohdisti usein odotuksia tiettyihin työntekijöihin. Viidesosa sekä taluspäälliköistä että kirkkoherroista teki sitä vain harvoin. Ei usein eikä harvoin näin teki 38 prosenttia (14) kirkkoherroista ja 39 prosenttia (12) taluspäälliköistä.

Kirkkoherroista 92 prosenttia (76) kohdisti usein odotuksia pappeihin, taluspäälliköistä vain noin kolme neljäsosaa. Neljä prosenttia (3) kirkkoherroista ei kohdistanut pappeihin odotuksia usein eikä harvoin ja neljä prosenttia (3) heistä kohdisti odotuksia pappeihin vain harvoin. Taluspäälliköistä

15 prosenttia (10) ei kohdistanut odotuksia pappeihin usein eikä harvoin ja 12 prosenttia (8) vain harvoin.

Taluspäälliköt kohdistivat kirkkoherroja useammin odotuksia luottamushenkilöihin, sillä 54 prosenttia (37) taluspäälliköistä kohdisti odotuksia heihin usein, kirkkoherroista 37 prosenttia (31). Viidesosa kirkkoherroista kohdisti luottamushenkilöihin harvoin odotuksia, taluspäälliköistä 9 (13 %). Kirkkoherroista 35 (42 %) ja taluspäälliköistä 23 (33 %) ei kohdistanut odotuksia usein eikä harvoin.

## **5.2 Keskeiset tulokset**

Tässä tutkimuksessa tuloksissa on käytetty rajana merkitsevyystasoa 0,05. Se tarkoittaa, että tuloksissa hyväksytään korkeintaan viiden prosentin riski siihen, että saadut erot tai riippuvuudet johtuvat sattumasta. Tuloksissa ilmenevän eron tai riippuvuuden sanotaan olevan tilastollisesti melkein merkitsevä, jos merkitsevyystaso on suurempi kuin 0,01, mutta pienempi tai yhtä suuri kuin 0,05. Jos sattuman riski on suurempi kuin 0,001 ja pienempi tai yhtä suuri kuin 0,01 puhutaan tilastollisesti merkitsevästä tuloksesta. Jos sattuman riski on pienempi tai yhtä suuri kuin 0,1 prosenttia tulosta pidetään tilastollisesti erittäin merkittävänä. (Heikkilä 2001, 194.)

Johtajuusrooleihin liittyvissä kysymyksissä tarkasteltiin ammatin aiheuttamia eroja vastauksissa. Johtajuusroolien tärkeydestä kysyttäessä ammatti vaikutti vain varsinaisen johtajan rooliin tilastollisesti merkitsevästi ( $p = 0,000$ ). Varsinaisena johtajana toimiminen oli tärkeämpää kirkkoherroille kuin taluspäälliköille. Tämän eron säätelee osaltaan jo kirkkojärjestys.

Ammatilla oli tilastollisesti merkitsevä vaikutus myös tulevaisuuden suunnittelijan, tiedon tarkkailijan ja yhteyshenkilön roolin toteutumiseen. Sekä tiedon tarkkailijan roolin toteutumiseen ( $p = 0,012$ ) että yhteyshenkilönä toimimisen toteutumiseen ( $p = 0,013$ ) ammatin vaikutus oli tilastollisesti vain melkein merkitsevä. Sen sijaan ammatti vaikutti tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $p = 0,000$ ) tulevaisuuden suunnittelijan roolin toteutumiseen. Kuvion 16 ristiintaulukosta nähdään vastausten jakautuminen. Ammatin ja tulevaisuuden suunnittelijan roolin välistä riippuvuutta osoittaa myös kontingenssikertoimen arvo 0,392. Ammatti vaikutti tilastollisesti merkitsevästi ( $p = 0,000$ ) myös siihen, kuka on uusien asioiden esille tuoja. Toimivan suunnittelun perusedellytyksiä on johdon mukana olo, seurakunnissa tämä tarkoittaa sekä kirkkoherraa että taluspäällikköä. Kaikkein eniten johdon mukana oloa tarvitaan toteutusvaiheessa. Seurakunnat

ovat perinteisesti olleet hyvin yksilökeskeisiä, mutta niissä on määrätietoisesti lähdetty lisäämään yhteistyötä. (Mäkeläinen 2003, 34.)

Taulukko 3 Ammatin vaikutus tulevaisuuden suunnittelijan roolin toteutumiseen (n=157)

Tulevaisuuden suunnittelijan roolin toteutuminen:	kirkkoherra	taluspäällikkö	yhteensä
hyvin	65 (65 %)	27 (37 %)	92 (59 %)
ei hyvin eikä huonosti	16 (19 %)	23 (32 %)	39 (25 %)
huonosti	4 (5 %)	22 (31 %)	26 (16 %)
yhteensä	85 (100 %)	72 (100 %)	157 (100 %)

Työyhteisöön liittyvissä kysymyksissä ammatti vaikutti myös tilastollisesti merkitsevästi. Seurakuntien työyhteisöjen ongelmat liittyvät usein yhteistyöhön, johtamiseen, rakenteisiin, vuorovaikutukseen ja perustehtävän ymmärtämiseen (Kääriäinen ym. 2006, 81) Ammatin vaikutus oli vähäistä työyhteisön muodollisuuden ( $p = 0,040$ ) ja luotettavuuden ( $p = 0,023$ ) osalta. Hierarkkisuus on oleellinen osa seurakuntayhteisöä ja ammatti ei vaikuttanutkaan tilastollisesti merkitsevästi työyhteisön hierarkkisuuden kokemiseen. Työyhteisön jännittyneisyyteen ammatin vaikutus oli tilastollisesti merkittävä ( $p = 0,009$ ). Tilastollisesti erittäin merkitsevä oli ammatin vaikutus työyhteisön avoimuuteen ( $p = 0,001$ ), kirkkoherrat kokivat työyhteisön taluspäälliköitä avoimemmaksi. Kuviossa 17 on työyhteisön avoimuuden kokemista kuvaava ristiintaulukointi.

Taulukko 4 Ammatin vaikutus työyhteisön avoimuuden kokemiseen (n=159)

Työyhteisö:	kirkkoherra	talusasioista vastaava	yhteensä
avoin	76 (89 %)	48 (65 %)	124 (78 %)
ei avoin eikä suljettu	2 (3 %)	12 (16 %)	14 (9 %)
suljettu	7 (8 %)	14 (19 %)	21 (13 %)
yhteensä	85 (100 %)	74 (100 %)	159 (100 %)

Informaatiroolien tärkeydestä ja toteutumisesta antoivat viitteitä myös vastaukset kysymyksiin, joissa tiedusteltiin miten usein kirkkoherrat ja taluspäälliköt keskustelevat eri luottamushenkilöiden kanssa talusasioista, budjetista ja kehityssuunnitelmista. Useassa kohdassa ammatilla oli tilastollista merkitsevyyttä, mutta riippuvuus ei ollut suurta. Suurinta riippuvuus oli ammatin ja luottamushenkilöiden kanssa kehityssuunnitelmista keskustelun välillä ( $p = 0,000$ ). Siinä kirkkoherrat olivat selvästi taluspäälliköitä aktiivisempia, sillä 46 % kirkkoherroista keskusteli luottamushenkilöiden kanssa kehityssuunnitelmista usein, taluspäälliköistä vain 19 %. Eroa voi osaltaan selittää sekin, että luottamushenkilöt pitävät kirkkoherroja seurakuntien



varsinaisina johtajina ja tästä syystä luottamushenkilöt keskustelevat mielellään kirkkoherrojen kanssa kehityssuunnitelmista ja muista seurakunnan tulevaisuuteen liittyvistä asioista.

Kirkkoherrat ja taluspäälliköt kokivat hyvin eri tavoin keskinäisten keskustelujensa määrän. Ammatilla ei ollut tilastollista merkitsevyyttä esimiestehtäviä koskeviin keskusteluihin ( $p = 0,567$ ), mutta talousasioista, budjetista ja kehityssuunnitelmista keskustelemiseen se vaikutti. Ammatti vaikutti tilastollisesti merkitsevästi siihen, miten toistuviksi koettiin keskustelut talousasioista ( $p = 0,010$ ) ja kehityssuunnitelmista ( $p = 0,029$ ). Tilastollisesti erittäin merkittävä vaikutus ammatilla oli budjettiin liittyviin keskusteluihin ( $p = 0,000$ ). Kirkkoherroista 77 % oli sitä mieltä, että he keskustelevat taluspäälliköiden kanssa budjettiin liittyvistä asioista usein. Taluspäälliköistä vain 46 prosentin mielestä budjettiasioista keskustellaan usein. Kaikissa eri kohdissa vastaukset olivat samansuuntaisia, eli suurempi osa kirkkoherroista kuin taluspäälliköistä koki keskustelua olevan usein.

## **5.2 Johtopäätökset**

Kirkkoherrat ja taluspäälliköt näyttävät jakavan ihmisten välisiä suhteita koskevat roolit. Kirkkoherrat pitivät tärkeimpänä tehtävänä varsinaista johtajuutta, talousasioista vastaavat korostivat keulakuvana eli edustajana toimimisen tärkeyttä. Molemmat ryhmät pitivät yhteishenkilönä toimimista toiseksi tärkeimpänä tehtävänä.

Tulosten perusteella voi päätellä, että kirkkoherroilla ja taluspäälliköillä on samansuuntaiset rooliodotukset ihmisten välisiä suhteita koskeviin rooleihin liittyen ja näin ollen niissä ei esiintyisi roolikonflikteja ainakaan kovin paljon. Kirkkoherrat toimivat varsinaisina johtajina, taluspäälliköt enemmänkin edustajina. Näin on varmasti myös seurakuntalaisten mielestä ja kirkkoherrojen asema tulee esille myös kirkkojärjestyksessä.

Informaatio-rooleista organisaation sisällä tapahtuva tiedon välittäminen koettiin tärkeäksi. Aaltosen (2001, 102) mukaan sisäinen viestintä onkin tärkeimpiä seurakuntien viestinnän tehtäviä ja sen tehtävänä on tukea yhteisön toiminta-ajatusta ja vuositavoitteita. Sekä kirkkoherrat että taluspäälliköt kokivat tiedon jakamisen organisaation sisällä tärkeimmäksi informaatio-rooliksi. Taluspäälliköt kokivat onnistuneensa siinä paremmin kuin kirkkoherrat. Tiedon kerääminen organisaation sisältä eli tiedon tarkkailijana toimiminen oli molempien ryhmien mielestä seuraavaksi tärkein tehtävä ja sitten tiedottajana toimiminen. Organisaation sisäistä tiedotusta

pidettiin siis sekä kirkkoherrojen että taluspäälliköiden keskuudessa tärkeämpänä kuin organisaation ulkopuolista tiedotusta.

Kirkkoherroilla ja taluspäälliköillä oli erisuuntaiset rooliodotukset keskustelemisen suhteen. Kirkkoherrat kokivat keskustelewansa taluspäälliköiden kanssa usein talousasioista, budjetista ja kehityssuunnitelmista. Taluspäälliköiden mielestä keskusteluja ei ollut niin usein ja ammatin aiheuttama ero oli vielä tilastollisesti merkityksellinen. Taluspäälliköt ilmeisesti kaipaavat enemmän keskustelua tärkeistä asioista kirkkoherrojen kanssa. Tämä voi aiheuttaa myös roolikonflikteja, sillä taluspäälliköt voivat kokea, etteivät saa tarpeeksi tukea kirkkoherroilta.

Organisaation sisällä tapahtuvan tiedon välittämisen tärkeys on hyvä asia työilmapiirin ja työyhteisön toimivuuden kannalta. Tavallisille seurakuntalaisille seurakunta organisaationa on usein melko tuntematon ja vieras ja siihen vaikuttaa varmasti sekin, että kirkkoherrat ja taluspäälliköt eivät koe organisaation ulkopuolelle tiedottamista niin tärkeäksi kuin organisaation sisällä tapahtuvaa tietojen vaihtoa. Seurakuntalaisten pitäisi itse olla aktiivisia ottamaan selvää seurakunnan toimintatavoista, jos he haluaisivat ymmärtää sitä paremmin. Jos seurakuntalaiset odottavat aktiivista tiedottamista seurakunnan puolelta ja seurakunta ei teekään niin, se aiheuttaa varmasti roolikonflikteja seurakuntalaisten ja seurakunnan työntekijöiden välille.

Tiedon välittämiseen liittyvät rooliodotukset tuntuivat olevan kirkkoherroilla ja taluspäälliköillä samansuuntaisia. Ja tiedon välittämiseen liittyvät roolikonfliktit vaikuttivat, sillä 62 prosenttia taluspäälliköistä oli sitä mieltä, että heillä on melko harvoin tai harvoin ongelmia hengellisen johdon kanssa. Yhteistyön koettiin myös sujuvan hyvin eri alueilla.

Päätöksentekoon liittyvistä rooleista molemmat ryhmät pitivät tärkeimpänä tulevaisuuden suunnittelijan roolia. Seurakuntien kannalta se on hyvä asia, että johtavassa asemassa olevat työntekijät pitivät tulevaisuuden suunnittelua tärkeänä. Taluspäälliköille budjetti ja sen laatiminen on varmasti yksi keskeisimpiä tulevaisuuden suunnittelun tehtäviä.

Sekä kirkkoherrojen että taluspäälliköiden panostaminen tulevaisuuden suunnitteluun voi aiheuttaa joissain asioissa myös erimielisyyksiä, vaikka he keskittyvätkin töissään eri asioihin ja tulevaisuuden suunnittelun painopisteet löytyvät varmasti myös heidän työtehtävistään. Keskittyminen eri asioihin näkyy myös siinä, että kirkkoherrat kokivat, että he tuovat eniten uusia asioita esille ja vastaavasti taluspäälliköt kokivat, että he tekevät niin. Keskittyminen eri alueisiin voi johtaa täyttymättömien rooliodotusten kautta roolikonflikteihin.

Tulevaisuuden suunnittelun tärkeys näkyy myös siinä, että kirkkoherrat ja taluspäälliköt keskustelivat kehityssuunnitelmista usein keskenään. Voimavarojen jakajana ja erimielisyyksien selvittäjänä toimimista, jotka ovat tyypillisiä esimiestehtäviä, sekä kirkkoherrat että taluspäälliköt pitivät tulevaisuuden suunnittelun jälkeen seuraavaksi tärkeimpinä. Onnistuminen niissä tehtävissä ei kuitenkaan ollut heidän mielestään yhtä suurta kuin tehtävien tärkeys. Molemmat olivat sitä mieltä, että noin neljäsosassa tapauksista onnistutaan hyvin. Voimavarojen jakajana ja erimielisyyksien selvittäjänä toimiminen aiheuttaa varmasti hyvin erilaisia rooli-odotuksia muiden työntekijöiden ja seurakuntalaisten osalta ja sitä kautta myös roolikonflikteja. Seurakuntalaisilla voi esimerkiksi olla hyvin selkeät näkemykset siitä, mihin seurakunnan rahoja pitäisi käyttää, ja jos näin ei toimita syntyy roolikonflikteja. Seurakunnat ovat hyvin itsenäisiä kokonaisuuksia ja se näkyy myös siinä, että sekä kirkkoherrat että taluspäälliköt pitivät seurakunnan edustajana toimimista vähiten tärkeänä päätöksentekoroolina.

Sekä kirkkoherrat että taluspäälliköt kokivat työyhteisön avoimeksi, vakaaksi ja luotettavaksi. Tämän perusteella voi ajatella keskustelun ja päätöksenteon olevan helppoa. Suuressa osassa tapauksista päätöksenteko kirkkoherrojen ja taluspäälliköiden mukaan olikin helppoa ja suhteellisen yksimielistä. Oman lisänsä päätöksentekoon tuo luottamushenkilöjärjestelmä, eli kirkkovaltuusto ja -neuvosto päättävät monista asioista seurakuntatasolla. Päätökset tehdään usein kirkkoherrojen ja taluspäälliköiden esitysten pohjalta, mutta kuitenkin luottamushenkilöiden oman tahdon mukaisesti ja demokraattisesti.

Työyhteisön avoimuus todennäköisesti tarkoittaa myös sitä, että työntekijöiden on helppo tuoda asioita keskusteluun. Tätä tukee myös se, että työyhteisö koettiin epämuodolliseksi, rennoksi ja ei-hierarkkiseksi. Toisaalta kyselyn vastaajat, eli taluspäälliköt ja kirkkoherrat, ovat esimiesasemassa olevia, joten heidän näkemyksensä asiasta voi olla erilainen kuin heidän alaiensa.

Vaikka työyhteisö koettiin vakaaksi ja luotettavaksi, panostettiin silti tulevaisuuden suunnitteluun. Toisaalta tulevaisuuden suunnittelu on tapahtunut pitkälti vanhojen tapojen mukaisesti ja vasta nyt seurakunnissa ollaan havahtumassa siihen, että muutoksiakin pitää tapahtua, jotta kirkko ja seurakunta edelleen pysyvät ihmisille tärkeinä, eikä niin, että kirkosta eroaminen jatkuu kiihtyvällä vauhdilla.

Työyhteisö koettiin myös yhteistyötä korostavaksi, mikä osoittaa sen, että ollaan totuttu tiimityöskentelyyn, josta johtuen keskustelu ja päätöksentekokin on helppoa. Toisaalta tässäkin on muistettava se, että kirkkoherra ja taluspäällikkö ovat esimiesasemassa, joten

päätöksentekotilanteissa heidän mielipiteensä voi helposti olla painavampi kuin muiden työntekijöiden ja he voivat olla tottuneempia perustelevaan näkemyksensä tarkasti. Toisaalta usein seurakuntien hengellisen työn tekijät toimivat hyvin itsenäisesti, mikä johtuu muun muassa heidän työaikajärjestelyistään ja siitä, että he kokevat olevansa kutsumustyössä. Tämä voi aiheuttaa myös ongelmia, jos työntekijä pitää omia näkemyksiään tärkeämpinä kuin oman esimiehensä, silloin johtajuus ei ole enää esimiehellä vaan työntekijä ohjaa itse itseään. Hengellisen työn tekijöiden itsenäisyys voi aiheuttaa myös ongelmia työyhteisössä, jos muilta edellytetään yhteisten pelisääntöjen noudattamista. (Salmi 2002, 82–83.)

Siihen millaista käytöstä työntekijältä odotetaan vaikuttavat varsinkin asetukset ja säädökset sekä työkokemus. Työkokemuksen merkitys näkyi siinäkin, että työyhteisöä pidettiin yhteistyötä korostavana, luotettavana ja vakaana. Arvostettiin sitä, että asioiden hoitamiseen on tietty rutiini ja tapa, minkä kaikki tietävät. Odotukset kohdistuivat varsinkin esimiehiin, ainakin kirkkoherrat ja talouspäälliköt kokivat näin, mutta myös pappeihin sekä luottamushenkilöihin. Kirkkoherrat ja talouspäälliköt voivatkin tuntea käyttäytymispaineita ja he korostivatkin vastuuta, täsmällisyyttä ja tunnollisuutta työtehtävien hoidossa, mutta toisaalta myös työkokemusta ja koulutuksen merkitystä. He varmasti kokevat, että heiltä odotetaan täsmällisyyttä ja vastuunottamista ja odottavat sitä sitten myös muilta.

## 6 Lopuksi

Johtaminen on hyvin monisäikeinen käsite ja oleellinen osa organisaatioiden toimintaa. Lähes jokaisella tutkijalla on johtamiselle oma määritelmänsä. Tutkimuksessani olen perehtynyt johtamiseen ja johtajuuteen roolien kautta. Kaikilla johtajilla on rooleja, joita voidaan siis kutsua johtajuusrooleiksi.

Johtajuusrooleja on yleensä useita ja ne vaihtelevat tarpeen mukaan. Ne vaikuttavat paljon organisaation ilmapiiriin ja toimintaan. Merkittävää on, että johtajuusrooleihin vaikuttaa johtajan persoonallisuuden lisäksi moni muu asia. Johtajat eivät siis pysty itse määrittämään ja valitsemaan johtajuusroolejaan, vaan niihin vaikuttavat aina myös muiden ihmisten mielipiteet ja se ympäristö, jossa johtaja toimii. Nämä muiden ihmisten ja ympäristön asettamat odotukset vaikuttavat johtajuusrooleihin usein ehkä enemmän kuin johtajat ajattelevat.

Seurakunnissa ympäristön ja muiden ihmisten vaikutus johtajuusrooleihin on hyvin voimakas, sillä on olemassa hyvin vahvat yleiskäsitykset siitä, millaisia seurakuntien työntekijöiden pitää olla, ja miten heidän tulee käyttäytyä. Seurakuntien uudistuminen on ollut hankalaa juuri näiden vahvojen yleiskäsitysten takia. Näitä yleiskäsityksiä voidaan kutsua rooliodotuksiksi. Yksi osoitus siitä, että seurakunta ei ole pystynyt kehittymään tarpeeksi on kirkosta eronneiden ihmisten määrä. Ihmisten tarpeet ovat muuttuneet, mutta seurakunta ei ole muuttunut yhtä nopeasti, joten se ei pysty vastaamaan kaikkien ihmisten tarpeisiin. Vastaava rooliodotusten muuttumattomuus on ongelmana myös monilla muilla organisaatioilla.

Roolikonfliktit tuovat oman lisänsä johtamisprosessiin. Usein roolikonfliktit ajatellaan kahden ihmisen väliseksi ristiriidaksi, mutta niitä voi esiintyä myös saman henkilön eri roolien välillä. Useimmat johtajat pyrkivät välttämään roolikonflikteja ja se tarkoittaa tietenkin sitä, että johtaja ottaa käyttäytymisessään ympäristön ja muiden ihmisten asettamat vaatimukset mahdollisimman tarkasti huomioon.

Rooliodotus ja roolikonflikti ovat roolin alakäsitteitä, joten aina kun jossain esiintyy rooleja, niin silloin siellä esiintyy myös rooliodotuksia ja roolikonflikteja. Rooliodotukset ja -konfliktit vaikuttavat paljon johtamisprosessin tuloksiin. Meillä kaikilla on rooliodotuksia ja olemme osallisia myös roolikonflikteissa. Varsinkin seurakunnissa näiden merkitys on korostunut juuri sen vahvan

yleiskäsityksen vuoksi, mitä seurakunnista ja niiden työntekijöistä on. Tästä syystä mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi myös seurakunta työorganisaationa.

Seurakuntien johtamisen ongelmaksi on koettu sen määrittelyn epäselkeys. Kirkkoherran ja taluspäällikön johtamisvastuun jakautuminen on epäselvää. Kirkkoherra ei esimerkiksi ole talouspuolen viranhaltijoiden esimies, vaikka kirkkoneuvoston puheenjohtajan roolissa valvoo myös taloudenhoitoon liittyvien päätösten noudattamista ja laillisuutta (Kääriäinen ym. 2006, 77). Johtamisen onnistuminen onkin pitkälti kiinni viranhaltijoista ja heidän yhteistyönsä sujumisesta. Kyselyni vastaukset osoittivat sen, että kirkkoherrojen ja taluspäälliköiden yhteistyö toimii. He ovat ehkä oppineet luomaan omat käytännöt, kun säädökset eivät selkeitä ohjeita tarjoa. Piispankokous on kyllä tehnyt syksyllä 2004 aloitteen kirkkohallitukselle johtamisen selkiyttämistä (Kääriäinen ym. 2006, 77). Mutta muutosprosessit vievät vuosia, koska seurakunnan hallinto on niin monitasoinen ja toisaalta päättäjien näkemykset ovat myös erilaisia.

Kirkkoherrat ja taluspäälliköt kokivat omat seurakuntansa hyviksi työyhteisöiksi. Yleisesti ottaen kirkkoherralla on suuri vaikutus siihen minkälaiseksi muut työntekijät kokevat työyhteisön ilmapiirin. Jos seurakunnassa on huono työilmapiiri, johtuu se työntekijöiden mielestä kirkkoherran huonoista johtamistaidoista. Työntekijöiden odotukset kirkkoherraa kohtaan voivat kuitenkin olla hyvin ristiriitaisia keskenään. Jotkut odottavat kirkkoherralta karismaattista johtajuutta, jotkut pitävät häntä työyhteisön isähahmona ja osa jopa alaisten sielunhoitajana. (Salmi 2002, 83–84).

Yksi tärkeistä seurakuntien haasteista tulee olemaan johtamisrakenteen selkeyttäminen ja johtajan tehtävien korostaminen, erityisesti hänelle kuuluvan vallan ja vastuun merkityksen esiintuominen. Seurakunnan koko vaikuttaa paljon johtajan rooliin ja esimerkiksi taluspäälliköllä on sitä enemmän itsenäistä johtamisvastuuta, mitä isommassa seurakunnassa tai seurakuntayhtymässä hän työskentelee. Taluspäälliköiden on usein helpompi toteuttaa johtajan työtä. Jo talousalan valitseminen osoittaa, että henkilö on kiinnostunut vallasta ja vastuusta. Kirkkoherrojen osalta tämä on vaikeampaa, koska papin työ koetaan kutsumusammattiksi. Monet kirkkoherrat yrittävätkin hoitaa tehtäviään niin, että heidän ei tarvitsisi ottaa sitä vastuuta ja valtaa, joka kirkkoherran työhön kuuluu (Vuori 2003, 53). Tämä näkyi osaltaan myös kyselyni vastauksissa, sillä 82 prosenttia kirkkoherroista koki hengellisten asioiden parissa työskentelyn tärkeimmäksi tehtäväkseen ja vain 18 prosenttia esimiestehtävät, vaikka kirkkoherrojen tehtävät ovat suurelta osin hallinnollisia tehtäviä. Taluspäälliköistä puolestaan vain kolme prosenttia piti hengellisten asioiden parissa toimimista keskeisimpänä tehtävänä ja peräti 97 prosenttia piti esimies- tai talousasioiden parissa

toimimista tärkeimpänä. Taluspäälliköt siis ovat kirkkoherroja selkeämmin suuntautuneet johtamiseen ja sen kautta tulevan vastuun vastaanottamiseen.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet

Aaltonen, S. 2001. Viestintä johtamisen välineenä. Teoksessa Turunen, R. (toim.) Johtaminen seurakunnassa. Helsinki: Edita, 95–116.

Allen, V. L. & van de Vliert, E. 1984. A Role Theoretical Perspective on Transitional Processes. Teoksessa Allen, V. L. & van de Vliert, E. (toim.) Role Transitions: Explorations and Explanations. New York: Plenum Press, 3–18.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. 1994. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks: Sage.

Biddle, B. J. 1979. Role Theory: Expectations, Identities, and Behaviors. New York: Academic Press.

Drucker, P. F. 1996. Managing in a Time of Great Change. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Drucker, P. F. 2000. Johtamisen haasteet. Porvoo: WSOY.

Enbuske, H., Halttunen, M., Rantanen, L., Ripatti, J. & Tähkänen, M. 2004. Yhteistyö ja seurakuntarakenteen kehittäminen. Helsinki: Edita.

Eskola, A. 1984. Sosiaalipsykologia. 8. painos. Helsinki: Tammi.

Haapakoski, P. 2002. Johtaminen ja seurakuntatyöyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Marttila, O. & Tamminen, H. (toim.) Hyvinvointi seurakuntatyössä. Jyväskylä: Gummerus, 65–72.

Habermas, J. 1976. Tieto ja intressi. Teoksessa Tuomela, R. & Patoluoto, I. (toim.) Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet, osa 1. Hämeenlinna: Karisto, 118–141.

Harisalo, R. & Miettinen, E. 2002. Luottamuspääoma: yrittäjyyden kolmas voima. 7. painos. Vammala: Vammalan Kirjapaino.

Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K. 1998. Johdatus sosiaalipsykologiaan. 4. painos. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 3. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.

Honkola, J. & Jounela, T. 1994. Menestyksen perusvoimat. Asiakaslähtöisyys – Yrittäjyys – Kehityshakuisuus. Helsinki: Otava.

Huhta, E. 2003. Kirkon ja sen seurakunnan hallinto. Teoksessa Huhta, E., Poutiainen, M., Totro, T. & Turunen, R. (toim.) Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Helsinki: Kirjapaja, 73–82.

Huhtinen, P. 2001. Pastoraalinen johtajuus. Teoksessa Turunen, R. (toim.) Johtaminen seurakunnassa. Helsinki: Edita, 31–46.



- Huhtinen, P. 2002. Seurakunta työyhteisönä. Helsinki: Kirjapaja.
- Jones, G. R. (2001). *Organizational Theory: text and cases*. 3. painos. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, D. J. & Rosenthal, R. A. 1964. *Organizational Stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Katz, D. & Kahn, R. L. 1966. *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Karlöf, B. 1999. *Johtamisen käsitteet ja mallit*. Porvoo: WSOY.
- Koli, P. 1960. *Auktoriteettidotukset*. Tampere: Yhteiskunnallinen korkeakoulu.
- Kääriäinen, K., Marjanen, J., Mylly, M., Niemelä, K., Nieminen, R. T. & Turunen, R. 2006. *Seurakunnan luottamushenkilön perustieto 2007: yhdessä enemmän*. Helsinki: Kirjapaja.
- Lilja, J. 2004. *Seurakunnan hallintomenettely 2004*. Helsinki: Kirkkohallitus.
- Lippitt, R. & White, R. 1943. The 'social climate' of children's groups. Teoksessa Barker, R. G., Kounin, J. & Wright, H. (toim.) *Child behavior and development*. New York: McGraw Hill.
- Luthans, F. & Lockwood, D. L. 1984. Toward an observation system for measuring leader behavior in natural settings. Teoksessa Hunt, J. G., Hosking, D. Schriesheim, C. A. & Stewart, R. (toim.) *New York: Pergamon Press*.
- Miller, R. S. 1984. Role transitions of Professionals Moving to Rural Locales. Teoksessa Allen, V. L. & van de Vliert, E. (toim.) *Role Transitions: Explorations and Explanations*. New York: Plenum Press, 213–226.
- Mintzberg, H. 1980. *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Morse, J. J., & Wagner, F. R. 1978. Measuring the process of managerial effectiveness. *Academy of Management Journal*, 21, 23–35.
- Mäkeläinen, H. 2003. Toiminnan suunnittelu. Teoksessa Huhta, E., Poutiainen, M., Totto, T. & Turunen, R. (toim.) *Seurakuntatyön johtamisen käsikirja*. Helsinki: Kirjapaja, 31–50.
- Niemelä, K. 2006. *Vieraantunut vai pettynyt? Kirkosta eroamisen syyt Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa*. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.
- Nieminen, R. T., Vallenius, L., Tähkänen, M. 2005. *Seurakuntarakenne murroksessa: yhdistyvien seurakuntien organisaation ja toimintayhteisön muutosprosessi*. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.
- Nissinen, V. & Seppälä, T. E. S. 2000. *Johtajakoulutus murroksessa: johtamiskäyttäytyminen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Nurmi, T., Rekiaro, I., Rekiaro, P. & Sorjanen, T. 2001. *Gummeruksen suuri sivistyssanakirja*. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Otavan Iso Fokus, osa 7 1974. Keuruu: Otava.

Oulasvirta, L. 2003. Julkisen sektorin talouden hallinto. Luentomateriaali. Tampereen yliopisto.

Palmu, H. 1990a. Avoin vai suljettu yhteisö – johtaminen seurakunnassa. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Palmu, H. 1990b. Paimen johtajana: tutkimus Suomen evankelis-luterilaisten seurakuntien kirkkoherroista. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Peltonen, M. 1991. Tuottavuudella tulevaisuuteen. Tampere: Tammer-Paino.

Pirnes, U. 1997. Kehittyvä johtajuus: johtamisen dynamiikka. 2. painos. Keuruu: Otava.

Roos, L. L. & Starke, F. A. 1981. Organizational roles. Teoksessa Nystrom, P. C. & Starbuck, W. H. (toim.) Handbook of Organizational Design, Volume 1: Adapting organizations to their environments. Oxford: Oxford University Press, 290–308.

Salmi, P. 2002. Seurakuntatyöyhteisöjen kehittämisen haasteita. Teoksessa Marttila, O. & Tamminen, H. (toim.) Hyvinvointi seurakuntatyössä. Jyväskylä: Gummerus, 82–85.

Salminen, A. 1995. Hallintotiede: Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. 2. painos. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus.

Salonen, K. 1992. Papin rooli: seurakuntapappiin kohdistuvat odotukset Helsingissä ja Raahessa. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Sarbin, T. R. & Allen, V. L. 1968. Role theory. Teoksessa Lindzey, G. & Aronson, E. (toim.) The Handbook of Social Psychology, Volume one. 2. painos. Reading Massachusetts: Adison-Wesley, 488–567.

Schein, E. H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.

Selznick, P. 1957. Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. New York: Harper & Row.

Senge, P. M. 1994 The Leader's New York: Building Learning Organizations. Teoksessa Mabey, C. & Iles, P. (toim.) Managing Learning. Routledge: The Open University.

Seurakuntalaisen käsikirja 1998. Helsinki: Edita.

Spiegel, J. P. 1954. The social roles of doctor and patient in psychoanalysis and psychotherapy. Psychiatry, 17, 369–376.

Tarkka, R.-S. & Östring, L. 2001. Strateginen suunnittelu ja johtaminen. Teoksessa Turunen, R. (toim.) Johtaminen seurakunnassa. Helsinki: Edita, 143–152.

Totro, T. 2001. Kehittäminen johtamisen tukena. Teoksessa Turunen, R. (toim.) Johtaminen seurakunnassa. Helsinki: Edita, 117–142.

Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Vuori, O. 2003. Toiminnan johtaminen. Teoksessa Huhta, E., Poutiainen, M., Totto, T. & Turunen, R. (toim.) Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Helsinki: Kirjapaja, 51–72.

Yukl, G. 1998. Leadership in organizations. 4. painos. New Jersey: Prentice-Hall.

### **Sähköiset lähteet**

Finlex: Kirkkojärjestys, <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kirkkolaki>> 20.7.2008 ja 8.8.2008.

Finlex: Kirkkolaki, <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931054?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kirkkolaki>> 21.7.2008.

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon WWW-sivusto. <<http://www.evl.fi>> 11.7.2008 ja 27.7.2008

# LIITE 1 KIRKKOHERROJEN KYSELYLOMAKE

## I Taustatiedot

1. Sukupuolenne on (ympäröikää vastauksenne):

- 1 nainen
- 2 mies

2. Olette syntyneet vuonna: \_\_\_\_\_

3. Koulutuksenne on (valitkaa ylin mahdollinen):

- 1 teologian maisteri
- 2 teologian lisensiaatti
- 3 teologian tohtori
- 4 joku muu, mikä \_\_\_\_\_

4. Työuranne:

- a) Olette toiminut nykyisessä tehtävässä: \_\_\_\_\_ vuotta.
- b) Olette toiminut kirkkoherran tehtävissä yhteensä: \_\_\_\_\_ vuotta.
- c) Olette toiminut papin tehtävissä yhteensä: \_\_\_\_\_ vuotta.

5. Seurakuntanne jäsenmäärä on: \_\_\_\_\_

6. Kuinka monelle eri kurssille olette osallistunut viimeisen vuoden aikana: \_\_\_\_\_ (kpl)

7. Seuraatte pääsääntöisesti \_\_\_\_\_ (kappaleina) ammattilehteä.

8. Pidätte siitä, että saatte työskennellä (valitkaa sopivin):

- 1 hallinnollisten asioiden parissa
- 2 hengellisten asioiden parissa
- 3 sekä hallinnollisten että hengellisten asioiden parissa

## II Käyttäytymistavat

9. Miten tärkeitä seuraavien toimintatapojen pitäisi olla kirkkoherroille:

*Asteikko: 1 hyvin tärkeä, 2 melko tärkeä, 3 ei tärkeä eikä merkityksetön, 4 ei kovin tärkeä, 5 ei lainkaan tärkeä*

1. Seurakunnan edustaja ulkoapäin katsottuna	1	2	3	4	5
2. Seurakunnan varsinainen johtaja	1	2	3	4	5
3. Yhteyshenkilö seurakunnan ja ulkopuolisten toimijoiden välillä	1	2	3	4	5
4. Kerää ja saa tietoa eri toimijoilta	1	2	3	4	5
5. Jakaa tietoja eri toimijoille	1	2	3	4	5
6. Jakaa tietoa seurakunnan ulkopuolelle	1	2	3	4	5
7. Seurakunnan tulevaisuuden suunnittelu	1	2	3	4	5

8. Erimielisyyksien selvittäminen	1	2	3	4	5
9. Voimavarojen jakaminen ja kohdistaminen	1	2	3	4	5
10. Seurakunnan edustaminen erilaisissa neuvotteluissa ja kokouksissa	1	2	3	4	5

10. Miten hyvin seuraavat toimintatavat tällä hetkellä toteutuvat:

*Asteikko: 1 hyvin, 2 melko hyvin, 3 ei hyvin eikä huonosti, 4 melko huonosti, 5 huonosti*

1. Seurakunnan edustaja ulkoapäin katsottuna	1	2	3	4	5
2. Seurakunnan varsinainen johtaja	1	2	3	4	5
3. Yhteyshenkilö seurakunnan ja ulkopuolisten toimijoiden välillä	1	2	3	4	5
4. Kerää ja saa tietoa eri toimijoilta	1	2	3	4	5
5. Jakaa tietoja eri toimijoille	1	2	3	4	5
6. Jakaa tietoa seurakunnan ulkopuolelle	1	2	3	4	5
7. Seurakunnan tulevaisuuden suunnittelu	1	2	3	4	5
8. Erimielisyyksien selvittäminen	1	2	3	4	5
9. Voimavarojen jakaminen ja kohdistaminen	1	2	3	4	5
10. Seurakunnan edustaminen erilaisissa neuvotteluissa ja kokouksissa	1	2	3	4	5

### III Yhteistyön toimivuus

11. Kuka tuo uusia asioita yleensä esille (valitkaa sopivin):

- 1 Kirkkoherra
- 2 Talusasioista vastaava
- 3 Luottamushenkilöt
- 4 Työntekijät
- 5 Joku muu, kuka \_\_\_\_\_

5 harvoin

c) kehityssuunnitelmista

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

12. Kuinka usein keskustellette talusasioista vastaavan kanssa (valitkaa sopivin):

- a) talusasioista
- 1 usein
  - 2 melko usein
  - 3 ei usein eikä harvoin
  - 4 melko harvoin
  - 5 harvoin

d) esimiestehtävistä ja niiden hoitamiseen liittyvistä asioista

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

b) budjetista

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin

13. Kuinka usein keskustellette kirkkovaltuuston puheenjohtajan kanssa (valitkaa sopivin):

- a) talusasioista
- 1 usein
  - 2 melko usein
  - 3 ei usein eikä harvoin

- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

## b) budjetista

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

## c) kehityssuunnitelmista

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

## 14. Kuinka usein keskustellette kirkkovaltuuston varapuheenjohtajan kanssa (valitkaa sopivin):

## a) talousasioista

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

## b) budjetista

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

## c) kehityssuunnitelmista

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

## 15. Kuinka usein keskustellette muiden luottamushenkilöiden kanssa (valitkaa sopivin):

## a) talousasioista

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

## b) budjetista

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

## c) kehityssuunnitelmista

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

## 16. Tapahtuuko seuraavista asioista päättäminen yksimielisesti (valitkaa sopivin):

## a) talousasiat

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

## b) henkilöstöasiat

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

## c) kiinteistöjä koskevat asiat

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

## d) hengellisiä asioita koskevat asiat

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

17. Rengastakaa sopivin vaihtoehto sen mukaan, millaiseksi koette työyhteisönne:

avoin	1	2	3	4	5	6	7	suljettu
muodollinen	1	2	3	4	5	6	7	epämuodollinen
vakaa	1	2	3	4	5	6	7	epävakaa
luotettava	1	2	3	4	5	6	7	ei-luotettava
hierarkkinen	1	2	3	4	5	6	7	vapaamuotoinen
jännittynyt	1	2	3	4	5	6	7	rento
yksilöä korostava	1	2	3	4	5	6	7	yhteistyötä korostava

18. Onko alla olevilla asioilla vaikutusta siihen, millaista käyttäytymistä työntekijältä odotetaan?

*Asteikko: 1 paljon vaikutusta, 2 melko paljon vaikutusta, 3 ei paljon eikä vähän vaikutusta, 4 vähän vaikutusta, 5 ei juuri lainkaan vaikutusta*

Asetukset ja säädökset	1	2	3	4	5
Entiset kyseisen viran hoitajat	1	2	3	4	5
Työntekijän sukupuoli	1	2	3	4	5
Työntekijän ikä	1	2	3	4	5
Työntekijän työkokemus	1	2	3	4	5
Ammattinimike	1	2	3	4	5
Työntekijän koulutus	1	2	3	4	5
Yleinen mielipide	1	2	3	4	5
Kirkon yleinen linja	1	2	3	4	5
Muiden työntekijöiden mielipide	1	2	3	4	5
Esimiehen mielipide	1	2	3	4	5
Muu, mikä _____	1	2	3	4	5
Muu, mikä _____	1	2	3	4	5

19. Millaisiin asioihin nämä odotukset kohdistuvat kohdistuvat?

*Asteikko: 1 kohdistuvat paljon, 2 kohdistuvat melko paljon, 3 eivät kohdistu paljon eivätkä vähän, 4 kohdistuvat vähän, 5 eivät kohdistu juuri lainkaan*

Täsmällisyyteen	1	2	3	4	5
Tunnollisuuteen	1	2	3	4	5
Vastuunottamiseen	1	2	3	4	5
Työtehtävien hoitoon	1	2	3	4	5
Työntekijän käyttäytymiseen työntekijöiden keskuudessa	1	2	3	4	5
Työntekijän käyttäytymiseen muiden keskuudessa	1	2	3	4	5
Muu, mikä _____	1	2	3	4	5
Muu, mikä _____	1	2	3	4	5

## 20. Keihin nämä odotukset kohdistuvat?

*Asteikko: 1 kohdistuvat usein, 2 kohdistuvat melko usein, 3 eivät kohdistu usein eivätkä harvoin, 4 kohdistuvat harvoin, 5 eivät kohdistu juuri lainkaan*

Esimiehiin	1	2	3	4	5
Omiin alaisiin	1	2	3	4	5
Kaikkiin työntekijöihin	1	2	3	4	5
Tiettyihin työntekijöihin, keihin _____	1	2	3	4	5
Luottamushenkilöihin	1	2	3	4	5
Pappeihin	1	2	3	4	5
Muu, mikä _____	1	2	3	4	5



## LIITE 2 TALOUSPÄÄLLIKÖIDEN KYSELYLOMAKE

### I Taustatiedot

1. Sukupuolenne on (ympäröikää vastauksenne):

- 1 nainen
- 2 mies

2. Olette syntynyt vuonna: \_\_\_\_\_.

3. Ammattimikkeenne on (valitkaa sopivin):

- 1 hallintojohtaja
- 2 talousjohtaja
- 3 taluspäällikkö
- 4 taloudenhoitaja
- 5 joku muu, mikä \_\_\_\_\_

4. Koulutuksenne on (valitkaa ylin mahdollinen):

- 1 toisen asteen koulutus
  - 2 ammattikorkeakoulukoulutus
  - 3 alempi korkeakoulukoulutus
  - 4 ylempi korkeakoulukoulutus
  - 5 joku muu, mikä \_\_\_\_\_
- 

5. Työuranne:

- a) Olette toiminut nykyisessä tehtävässä: \_\_\_\_\_ vuotta.
- b) Olette toiminut vastaavissa tehtävissä yhteensä: \_\_\_\_\_ vuotta.

6. Seurakuntanne jäsenmäärä on: \_\_\_\_\_

7. Kuinka monelle eri kurssille olette osallistunut viimeisen vuoden aikana: \_\_\_\_\_ (kpl)

8. Seuraatte pääsääntöisesti \_\_\_\_\_ (kappaleina) ammattilehteä.

9. Pidätte siitä, että saatte työskennellä (valitkaa sopivin):

- 1 talusasioiden parissa
- 2 esimiehenä muille työntekijöille
- 3 hengellisten asioiden parissa

## II Käyttäytymistavat

10. Miten tärkeitä seuraavien toimintatapojen pitäisi olla talousasioista vastaavalle:

*Asteikko: 1 hyvin tärkeä, 2 melko tärkeä, 3 ei tärkeä eikä merkityksetön, 4 ei kovin tärkeä, 5 ei lainkaan tärkeä*

1. Seurakunnan edustaja ulkoapäin katsottuna	1	2	3	4	5
2. Seurakunnan varsinainen johtaja	1	2	3	4	5
3. Yhteyshenkilö seurakunnan ja ulkopuolisten toimijoiden välillä	1	2	3	4	5
4. Kerää ja saa tietoa eri toimijoilta	1	2	3	4	5
5. Jakaa tietoja eri toimijoille	1	2	3	4	5
6. Jakaa tietoa seurakunnan ulkopuolelle	1	2	3	4	5
7. Seurakunnan tulevaisuuden suunnittelu	1	2	3	4	5
8. Erimielisyyksien selvittäminen	1	2	3	4	5
9. Voimavarojen jakaminen ja kohdistaminen	1	2	3	4	5
10. Seurakunnan edustaminen erilaisissa neuvotteluissa ja kokouksissa	1	2	3	4	5

11. Miten hyvin seuraavat toimintatavat tällä hetkellä toteutuvat:

*Asteikko: 1 hyvin, 2 melko hyvin, 3 ei hyvin eikä huonosti, 4 melko huonosti, 5 huonosti*

1. Seurakunnan edustaja ulkoapäin katsottuna	1	2	3	4	5
2. Seurakunnan varsinainen johtaja	1	2	3	4	5
3. Yhteyshenkilö seurakunnan ja ulkopuolisten toimijoiden välillä	1	2	3	4	5
4. Kerää ja saa tietoa eri toimijoilta	1	2	3	4	5
5. Jakaa tietoja eri toimijoille	1	2	3	4	5
6. Jakaa tietoa seurakunnan ulkopuolelle	1	2	3	4	5
7. Seurakunnan tulevaisuuden suunnittelu	1	2	3	4	5
8. Erimielisyyksien selvittäminen	1	2	3	4	5
9. Voimavarojen jakaminen ja kohdistaminen	1	2	3	4	5
10. Seurakunnan edustaminen erilaisissa neuvotteluissa ja kokouksissa	1	2	3	4	5

### III Yhteistyön toimivuus

12. Kuka tuo uusia asioita yleensä esille (valitkaa sopivin):

- 1 Kirkkoherra
- 2 Talousasioista vastaava
- 3 Luottamushenkilöt
- 4 Työntekijät
- 5 Joku muu, kuka \_\_\_\_\_

13. Kuinka usein keskustelette kirkkoherran kanssa (valitkaa sopivin):

a) talousasioista

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

b) budjetista

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

c) kehityssuunnitelmista

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

d) esimiestehtävistä ja niiden hoitamiseen liittyvistä asioista

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 en usein enkä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

14. Kuinka usein keskustelette kirkkovaltuuston puheenjohtajan kanssa (valitkaa sopivin):

a) talousasioista

- 1 usein
- 2 melko usein

- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

b) budjetista

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

c) kehityssuunnitelmista

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

15. Kuinka usein keskustelette kirkkovaltuuston varapuheenjohtajan kanssa (valitkaa sopivin):

a) talousasioista

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

b) budjetista

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

16. Kuinka usein keskustelette muiden luottamushenkilöiden kanssa (valitkaa sopivin):

a) talousasioista

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

b) budjetista

- 1 usein
- 2 melko usein

- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

## c) kehityssuunnitelmista

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

## 17. Työtehtäviänne hoitaessanne kohtaatteko ongelmia (valitkaa sopivin):

## a) hengellisen johdon kanssa

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

## b) seurakunnan hengellisen puolen kanssa

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

## c) Kirkkolain kanssa

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

## 18. Tapahtuuko seuraavista asioista päättäminen yksimielisesti (valitkaa sopivin):

## a) talousasiat

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

## b) henkilöstöasiat

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

## c) kiinteistöjä koskevat asiat

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

## d) hengellisiä asioita koskevat asiat

- 1 usein
- 2 melko usein
- 3 ei usein eikä harvoin
- 4 melko harvoin
- 5 harvoin

19. Rengastakaa sopivin vaihtoehto sen mukaan, millaiseksi koette työyhteisönne:								
avoin	1	2	3	4	5	6	7	suljettu
muodollinen	1	2	3	4	5	6	7	epämuodollinen
vakaa	1	2	3	4	5	6	7	epävakaa
luotettava	1	2	3	4	5	6	7	ei-luotettava
hierarkkinen	1	2	3	4	5	6	7	vapaamuotoinen
jännittynyt	1	2	3	4	5	6	7	rento
yksilöä korostava	1	2	3	4	5	6	7	yhteistyötä korostava

20. Onko alla olevilla asioilla vaikutusta siihen, millaista käyttäytymistä työntekijältä odotetaan?

*Asteikko: 1 paljon vaikutusta, 2 melko paljon vaikutusta, 3 ei paljon eikä vähän vaikutusta, 4 vähän vaikutusta, 5 ei juuri lainkaan vaikutusta*

Asetukset ja säädökset	1	2	3	4	5
Entiset kyseisen viran hoitajat	1	2	3	4	5
Työntekijän sukupuoli	1	2	3	4	5
Työntekijän ikä	1	2	3	4	5
Työntekijän työkokemus	1	2	3	4	5
Ammattinimike	1	2	3	4	5
Työntekijän koulutus	1	2	3	4	5
Yleinen mielipide	1	2	3	4	5
Kirkon yleinen linja	1	2	3	4	5
Muiden työntekijöiden mielipide	1	2	3	4	5
Esimiehen mielipide	1	2	3	4	5
Muu, mikä _____	1	2	3	4	5
Muu, mikä _____	1	2	3	4	5

21. Millaisiin asioihin nämä odotukset kohdistuvat kohdistuvat?

*Asteikko: 1 kohdistuvat paljon, 2 kohdistuvat melko paljon, 3 eivät kohdistu paljon eivätkä vähän, 4 kohdistuvat vähän, 5 eivät kohdistu juuri lainkaan*

Täsmällisyyteen	1	2	3	4	5
Tunnollisuuteen	1	2	3	4	5
Vastuunottamiseen	1	2	3	4	5
Työtehtävien hoitoon	1	2	3	4	5
Työntekijän käyttäytymiseen työntekijöiden keskuudessa	1	2	3	4	5
Työntekijän käyttäytymiseen muiden keskuudessa	1	2	3	4	5
Muu, mikä _____	1	2	3	4	5
Muu, mikä _____	1	2	3	4	5

## 22. Keihin nämä odotukset kohdistuvat?

*Asteikko: 1 kohdistuvat usein, 2 kohdistuvat melko usein, 3 eivät kohdistu usein eivätkä harvoin, 4 kohdistuvat harvoin, 5 eivät kohdistu juuri lainkaan*

Esimiehiin	1	2	3	4	5
Omiin alaisiin	1	2	3	4	5
Kaikkiin työntekijöihin	1	2	3	4	5
Tiettyihin työntekijöihin, keihin _____	1	2	3	4	5
Luottamushenkilöihin	1	2	3	4	5
Pappeihin	1	2	3	4	5
Muu, mikä _____	1	2	3	4	5